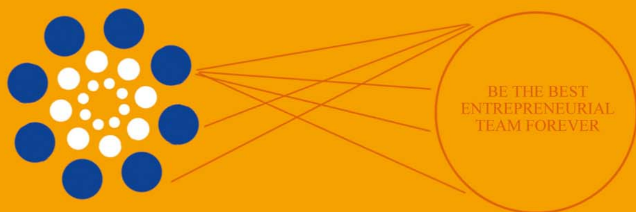
做最好的创业团队

打造卓越团队的九大黄金法则

陈向东 著



跟谁学创始人兼首席执行官

陈向东

25年管理和创业经验

打造一流员工、一流团队和一流领导的必读书



中信出版集团 · CHINACITICPRESS

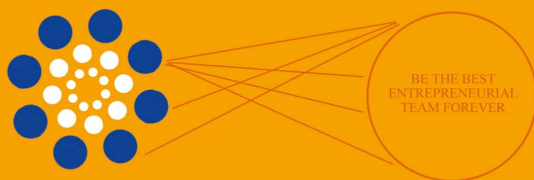
VISIT…

LANZAROTE Caliente.com

做最好的创业团队

打造卓越团队的九大黄金法则

陈向东 著



跟谁学创始人兼首席执行官

陈向东

25年管理和创业经验

打造一流员工、一流团队和
一流领导的必读书



中信出版集团 · CHINACITICPRESS

做最好的创业团队

陈向东 著

中信出版社

前言

《做最好的团队》自2010年出版以来，已经印刷了近30次。很多朋友都在询问有没有最新的版本，因为在市面上已经很少能见到那本书了，加上创办跟谁学之后，对于跟谁学团队的创建感兴趣的人也越来越多，我想是时候对关于团队的思考重新做一下梳理了。

一个人能够走得很快，但是不会走得很远；一群人可能走得慢，却能走出一个宏大的场景。任何一个人走向优秀的过程必然是与人相处、与人沟通、与人协作、融入团队、融入事业，最后找到自己和认知自己的一个过程；任何一个人走向自信的过程必然是能够与团队一起有梦想、有情怀、有憧憬、有打拼、有挫败、有坚持，最终能够去赢和成长的一个过程；任何一个人走向有力量和影响力的过程必然是源自于他在自我的认知中，不断地在团队中去验证、去反思，进行内心的自我对话，并且随着团队追逐与奋斗的事业而跌宕起伏、惊心动魄、全力以赴、波澜壮阔的一个过程。没有一个人总是喜欢孤独，如同没有一个人总是喜欢被遗弃和被排斥；没有一个人可以凭一己之力就可以登月或制造神话，如同没有一个人可以一夜之间建造成罗马或种植培育出亚马逊热带雨林。同样，要想拥有尊重、理解和被追随，我们需要走进梦想的团队或梦想的事业、战队和氛围；要想拥有勇气、力量和自信，我们需要能够打造可信赖的团队来服务、影响、成就他人。

一个新人初进职场，如果想要胜出的话，不外乎是三个要素，即要做好三件事。第一件事是快速融入团队；第二件事是能够超越期待地做好自己的工作；第三件事是能够耐得住寂寞，能够经得住诱惑，坚持不放弃。在这三件事当中，最为重要的莫过于第一件事，就是融入团队。只有融入团队，与他人沟通，产生信任与协作，才能够对团队所做的事情有更多的认同，才能够让团队的伙伴们对自己有更多的认同，才能够让自己内心的很多想法能够与他人产生碰撞从而产生认同，而最终能够让自己产生更多的自信，让自己发自内心地去追寻成长和成功的目标。一名管理者要成长，如果想从优秀走向卓越，不外乎是三个要素，即要做好三件事。第一件事是要坚持、坚韧、不放弃；第二件事是要有较强的业务能力和专业能力；第三件事是要有好的沟通能力和人际交往能

力。在这三件事当中，最为重要的莫过于第一件事，就是坚持、坚韧、不放弃。如果我们在团队当中能够坚持、坚韧、不放弃，又懂得妥协和让步，就能给自己更大的腾挪和绽放空间，也就意味着我们更富有同情心和同理心，也就意味着我们有更宽广的胸怀和更强的抗压、抗挫折的能力，也就意味着在我们宏大的事业中有更多的人才，有最好的团队，能够与我们一起，在面临挑战的时候充满乐观，在面临各种各样的挫败的时候，依然对远方充满了向往，跳出最美的舞蹈，绘出最美的锦绣，描出最美的彩虹。可以说，不管你是初进职场去快速融入团队，还是要成为一名优秀管理者，都是要与团队一起成长，彼此信任，懂得妥协包容和让步，聚引更多的人才，一起做出更大的事情。让每一个个体不仅能够财富增加，而且能够收获友谊、收获亲情、收获成长、收获对未来美好世界更多的向往。

坦率地说，六年前的《做最好的团队》到今天这本书《做最好的创业团队》，都不仅仅是一本书，而是我工作、生活、创业中对于自我的一种认知。我始终认为，要想做最好的团队，首先我们自己要成为一个非常不错的人，同时也有能共同奋斗的伙伴们，加上制定一些好的规矩和制度，我想这就是一个好的团队的组建；当团队组建完成后，团队有高的目标，同时能够不断学习，做出重要的决策，懂得团队激励，我想这个团队就能够有更好、更快的发展；一个团队要想长远地发展，最终能够真正胜出的话，建立相互信赖的文化、建立相互给予的文化、建立全力以赴的付出文化，也是胜出的关键。换句话说，如果我们每个人都不错，我们能找到非常不错的人，同时构建起好的制度，有高的目标，能做出正确的决策，能够有很好的团队激励和文化氛围，能够相互信任、相互给予、相互付出，就有可能组建一个相对伟大的团队。从另外一个角度来看，如果团队中的每一个人都能够愿意付出，都能够作为榜样，正如我们大家都懂得的，“榜样不是领导团队的最好方法，而是唯一方法”，同时我们每一个人都能学会给予，给予他人认可、给予他人荣誉，彼此构建起相互信任、相互信赖的文化的话，我想这就必然意味着我们会构建一个更好的文化氛围。然后，我们不断地学习，能够做出更好的决策，同时不断冲击更高的目标。随着公司的发展，不断地优化我们的制度、优化之前立下的规矩，不断地吸引更多A＋人才的加入，不断地让自己变得更加自信、有影响力和领导力。在这个过程中，我相信每一个优秀的个体都能够得到历练和成长，都会成为我们所说的A＋人才。记住：A＋人才就是善良、有强大自驱力、自我燃烧的、打赢过若干场胜仗、自信乐观的人才。

当下应该是最好的创业时代，创业能否成功，团队的好坏关乎一切。要想创业成功，需要弄清楚六个核心要素。这六个核心要素分别是商业模式、商业战略、人才聚引、文化氛围、绩效考核和完美执行。所谓的商业模式就是你要做什么，通过什么途径或者方式来使得公司在为客户实现价值最大化的同时获取利润，以使公司长期持续稳定地发展；所谓的商业战略就是你要怎么做，你选择做什么，选择不做什么，你用什么样差异化的方法最后取得不一样的成功，就是差异化的方法是什么；所谓的人才聚引就是你让谁来做，不仅你自己要成为A＋人才，成为标杆和榜样，更重要的是你还要能够找到和你一样甚至是比你还优秀的A＋人才，A＋人才和A＋人才叠加，就能产生连接和更大场景；所谓的文化氛围就是大家在一起到底怎么做，怎么样定好规矩，大家用一种什么样的方式相处，在共同追逐梦想的过程中，每个人怎么样认知自我的定位；所谓的绩效考核就是让优秀者得到更多的回报，让自我激励的潜能自然而然地发挥出来，并且能够让更多优秀的人才能够加入进来，同时怎么样让不太优秀的人重新寻找他的位置，让糟糕者尽快出局，因为在任何组织中，最昂贵的就是组织里的人，通过绩效本身，可以发展人才、提拔人才、培养人才；所谓的完美执行就是说要能够快速果敢行动，不怕失败，怎么样把真正的伟大的创意和想法快速落地、落地、再落地，怎么样干到最牛，干到人家说你就应该干成，别人干不成。其实，这六个核心要素中的每一个要素都与团队休戚相关，都与团队的组建、发展和成长密不可分，都值得经常性地回顾、评估、反省、思辨和检讨，以能够更快更好地打造、锻造、提升、升华、淬炼团队的力量。

“大众创业，万众创新”，这个创业时代最重要的就是，它把每一个个体内在的梦想和力量真正激发出来了。而这种力量一旦激发，就会有故事发生，就会有奇迹发生，就会有美好发生。发生在我们每一个个体层面的故事，就是在这个时代我们所拥有的机会和我们所可能突破的高度。当下很多大学生都有着创业的冲动，我想创业不一定意味着你要单枪匹马冲出去，做一把手或者做老大，加入一家创业公司一起创业，或者加入大公司以创业的心态经营自己，积蓄势能，为自己未来创业做准备，其实也是一种另类创业。但不论是何种方式，最重要的是过好每一天，让每一天的自己都有成长，让每一天的自己都有收获。

自2014年6月创办跟谁学以来，我和跟谁学的小伙伴们也在一直追寻着，一起为了共同的梦想、为了共同的情怀、为了共同的更加宏大的场景，一直在奋斗和拼搏着。同时，我每天也接触很多奔走在创业路上

的团队，我觉得真应该向每一个创业团队致敬。我认为创业是在一条不确定的赛道上做一件非常具有挑战的事情，正是因为这种不确定才会更加刺激，正是这种挑战才使得我们的人生充满了无限的可能，正是因为我们一起向前奔跑才使得我们每个人的生命得到了尽情的绽放。在创业过程中，毫无疑问，团队就意味着一切。就如同跟谁学的投资人吉冬梅所说，她投资就看重三个要素：第一个要素是团队；第二个要素是团队；第三个要素还是团队。如何能做一个最好的创业团队，如何能够让大家相互信任和支持，如何能够让大家一起更好地前行，我希望在新的这本《做最好的创业团队》中的分享能够对大家有所帮助。

最后，我想说的是，做最好的团队，首要之首要是成长为最好的自己，做最好的自己。如果能够成长为最好的自己，你也必然拥有一个最好的团队或者你必然处于一个最好的团队所洋溢的滋养之中。要做最好的自己，首先就是能够和伙伴们一起做最好的团队。如果要做最好的团队，首先一定是在我们的团队中做最好的自己。我们每一步的前行都来自于我们和伙伴们一起前行的伟大的梦想，我们团队的每一步前行都来自于我们的伙伴们对周边的伙伴们的信任、信赖。

一起，加油，成长，认知自己，人生更精彩！

陈向东

2016年2月28日于北京中关村软件园

没有完美的个人，但有完美的团队

一滴水只有融进大海，才会有不竭的生命。

一只大雁只有飞入雁阵，才会有成功的迁徙。

一只狼只有加入狼群，才会有猎杀虎豹的良机。

一只非洲黑刺大腭蚁只有卷入数以亿计的腭蚁群体中，才可以疯狂地吞食一切可食之物。

一只身长在3–30厘米的珊瑚虫以特异的群生方式保护自己，与其他珊瑚虫形成钙质共同体，联结成绵延1000多公里的澳大利亚大堡礁，甚至从月球上都可以看得清。

这就是个体变为团队一部分而创造的奇迹！

这就是个体和团队相互发力而引发的神奇！

这就是团队之所以称之为团队的真实秘密！

一个人从来到人间的那一刻起，就注定不是一个孤独的个体，他的身边至少有亲人的陪伴。

一个人在学会站立走向独立的路上，也绝不是一个人在努力，他的周围有无尽的关怀。

一个人走进职场，发现“场”里有很多人，分工、合作、交换、分享……

突然有一天，我们慢慢懂得，我们要负责任，就要有担当，就要会合作，就要懂沟通。家庭、学校、社区；单位、机构、组织；活动、游戏、竞赛……个人赖以成长和变化的环境和媒介无处不在。其中有一个词汇，每一个人都耳熟能详，那就是“团队”。

这个世界上很难有完美的个人，但很可能有完美的团队。

个体因团队而日趋完美，团队因个体而日趋强大；

个体因团队而更有魅力，团队因个体而更有力量；

个体因团队而不断成长，团队因个体而不断成熟。

团队因理想而凝聚

个体成长离不开团队，个体成熟离不开团队，个人成就更离不开团队。说起团队，不能不提到人们经常提及的另外一个很相像的概念——团体。

如果一个群体有组织、有纪律、有目标、有理想、有使命感，并且分工明确，相互依赖，那么这个群体就是我们所讲的“团队”。比如，在日本东京举行的2010年东亚四强赛上，中国男足在味之素体育场迎战老对手韩国队，最终，血性的中国队以3：0击败韩国，结束了32年在国际A级赛事中不胜对手的尴尬纪录，也创造了中韩交战史上的最大分差纪录。第4分钟，于海头球攻门；第27分钟，郜林反越位得手；第60分钟，邓卓翔连过3人打出一记世界波。在比赛中，整支中国足球队被赋予了一个共同的目标——“赢球”，并且注重团队的分工、配合和整体作战，彼此依赖。很明显，这样的群体可以称之为团队。

如果一个群体有组织、有纪律、有目标、有理想，在一起共同学习和生活，但是没有很明晰的职责分工，彼此之间也没有很强的依赖性，那么这个群体就是大家常说的“团体”。比如，职场上的每个人都会参加一些培训，来自不同公司的人会在一个共同的场所一起上课，讲师扮演着引领者或领导者的角色，受训者学习的目的就是个人能力的提升，大家尽管目标相同，但并没有明晰分工，也不相互依赖。根据上面的特征描述，这样的群体可以称之为团体。

团队拆不散、拖不乱、打不垮。

团体存活短、易重组、易消亡。

团队因理想而凝聚，团体因目标而聚集。

在职场的舞台上扮演不同的角色

一个人加入一家公司，就是加入一家承载梦想、给予希望、创造未来的机构。一个公司就是一个团队，所以，公司的赢靠团队，靠的是团队里的每个人，靠的是不断的赢和激荡沉淀后所产生的企业文化和企业精神。

一个人加入一家公司，就是寻找到一个能够释放激情、绽放才华、发挥才干的舞台。在这个舞台上，我们的角色扮演所赖于的部门或者组织也是一个团队，所以，部门的赢也靠团队，靠的是每一个角色扮演者在自我层面上的超越，靠的是不断的赢和超越之后所产生的相互尊重和相互信赖。

一个人加入一家公司，就是进入一个关乎你喜怒哀乐的职场。而进入职场，实际上也是进入了团队，我们的喜怒哀乐就开始与团队相关。团队欢乐，我们快乐；团队悲壮，我们哀伤；团队喜悦，我们开心；团队钩心斗角，我们疲于应付。所以，幸福在于团队，在于每一个团队成员的成长，在于每一个团队成员的心境，在于每一个团队成员的心胸，在于团队的和谐和成长！

清代才子陈澹然有句很有名的话："自古不谋万世者，不足谋一时；不谋全局者，不足谋一域。"这句话的主要意思就是告诉人们做事要有长远的眼光，把握大局。我在职场打拼多年，也颇有自己的一些心得："百年基业靠团队，个人成长随团队，职场成就好团队"。轻松学习、快乐成长、规划人生、设计未来、职业升迁、收获幸福，这些都很重要，但是在这个过程中，谋定万世、谋划全局、长远思维导向可能会更加重要。从现代管理学的角度来说，"万世"和"全局"在很大程度上都与团队息息相关。

团队是弘扬公司文化和精神的主战场！我们也因之成为团队文化的代言人和音符！如何在团队中历练，在团队中成长，在团队中有所收获，在团队中成功，在团队中幸福，成为无数职场人士关注和思索的重大命题。我想，如果有答案或者捷径的话，那就是要重视团队组建，组建好就是成功的一半；要重视团队培养，培养好就是成功的加速保证；

领导团队成长，成长好就是百年基业的地基。总之，重视团队组建，加强团队培养，引领团队成长，就是职场打拼努力向前的不二“秘籍”！

第一部分
团队组建

如果你新加入一个团队，你要尽快主动地担当起团队中的重要角色，尽快成为团队中的重要力量，尽快成为团队成员的依赖和依靠，并且时时刻刻为将来能够独立带领团队做准备。

重视团队组建，加强团队培养，引领团队成长，就是职场打拼的不二法则，也是打造魅力团队的“三部曲”。

重视团队组建，就是重视自己的生活圈子，重视自己的工作伙伴，重视自己的精神家园，重视自己的岁月生活。如果你新加入一个团队，你要尽快主动地担当起团队中的重要角色，尽快成为团队中的重要力量，尽快成为团队成员的依赖和依靠，并且时时刻刻为将来能够独立带领团队做准备。如果你要创业，要组建一个新的团队，你要尽快转换角色，提升自己，尽快准确引导或者选择团队成员，尽快地制定规则和实施措施推动团队的发展。

简单说来，组建一个强大的团队不外乎三个“好”，即好的团队管理者、好的团队成员和好的团队氛围，即彼此之间的联系。反过来说，如果你想成为一个优秀团队的组建者，那么这三个“好”就是好领导、好下属和好规矩。如果一个团队在这三个方面都做得不错了，那么这个团队必定是一个强大的团队。

黄金法则一 好领导，团队有力量

让一个6岁的儿童去影响和领导一群18岁的青年，肯定会让人感到匪夷所思。

让一个从来没有登台表演经历的大学生与央视主持人朱军比试主持《星光大道》的水平，肯定会让人觉得强人所难。

让一个从来没有管理和领导过团队的员工去执掌和领航世界500强企业，也肯定是异想天开。

一个人有了实力，才可能有影响力。

一个人有了思想，才可能有深度和广度。

一个人要学会做人，需要拥有非凡的人格魅力，才可能得到团队的认同。

很多时候，团队成员并不是为了别的，而仅仅是因为想得到周围伙伴的认同而拼命地工作。

英国前首相撒切尔夫人曾经说过："如果一位女士必须通过到处游说，让大家意识到乃至承认她是一位女士的话，那么这位女士就不再是一位女士。"同样，如果一位所谓的领导必须通过自己反复地说明或强调，才能让别人意识到乃至承认他是一位领导的话，那么这位所谓的领导就不是好领导。换句话说，要想做好团队的领导，靠的不是"嘴皮子"，也不是一纸任命或授权，而是靠自己的实力，靠自己的魅力，靠自己在下属心目中的影响力。只靠任命或授权，而没有实力，没有判断力，没有个人魅力，早晚会导致团队的分崩离析。

所以，有的时候，团队中会出现所谓的"正式领导者"和"非正式领导者"。也就是说，团队有一个官方认可的领导人，但是在正式场合之外，大家在工作和日常生活中，会逐渐认同一个由民意产生的领袖，这个人往往更能给人信任感和安全感，更能帮助和指导别人。这就说明，领导个人的实力往往比官方的授权更加重要。

我特别欣赏一位公司的首席执行官曾经说过的一段话："作为领导者，如同是去接听一个电话，而这个电话，能够把机构、团队或者组织带到一个更高的境界，带到一个更美的地方，带到真正如诗如画的胜境。"这句话可能有些令人费解，但其实我们每天都在不知不觉地接打这样的电话。我们每天都在进行着各种各样的决策，这些决策就如同跟员工"打电话"，每一个电话在被接听、答复了之后，传递的信息能否让那些跟我们"打电话"的人感到他到了一个相对比较高的境界，或者拥有一种相对比较美妙的心灵体验呢？作为一名首席执行官，就是要响应召唤，担当责任，能够把机构、团队或者组织带到一个更高的境界，带到一个更美的地方，带到真正如诗如画的胜境。

IBM（International Business Machines）前任总裁郭士纳认为，伟大的组织机构，说到底都是某个人的影子和延伸。我们所熟知的企业基本都是如此，比如整个华为都承袭了任正非强悍、低调、具有危机意识和准军事化的风格；而阿里巴巴，则是马云个人性格的延伸，拥抱变化，富有激情，不轻言放弃。这就是我们常说的，要想领导好一个组织，必须坚持不懈地努力使自己不断成长，团队才有凝聚力，才有战斗力。

做个好领导，我们不必像老子一样深邃，不必像孔子一样理性，不必像荀子一样新锐，也不必像庄子一样感人至深，但我们一定要抓住机遇尝试、学习、体验和历练，需要在性格修养、人际关系、知识储备、商业直觉、经验积累、成功历练和能力提升等方面进行修炼。

不忘初心，学会清零

美国心理学之父威廉·詹姆斯曾经说过:"我们这一代最伟大的发现是：人类可以经由改变自己的心态而改变自己的命运。"做人，首先要摆正心态。我们用什么样的心态对待这个世界，这个世界就会以什么样的态度来对待我们。对一些人来说，半杯水的玻璃杯是半满的；而对另外一些人来说，半杯水永远不是半满的，而是半空的。不论是在创业，还是在经营一家公司，经常性地把自己清零，不忘初心，就能够不断找到属于自己向上的阳光的力量。"你头脑中的景象，以及你心中推崇的理想——这是你用以构建自己生活的砖瓦。"你心中所向往的，你脑海中所想象的，加上行动，就是自己的蓝天碧海，就是自己的春暖花开。

2014年1月，我辞任新东方执行总裁后飞往美国，本来想停下来，好好休息一阵子，可是这样放空的日子过了一个月后，我就睡不踏实了，后来就处于焦虑不安中。那么多年的忙碌，那么多年的执着，那么多年的打拼，那么多年的自驱与向上，那么多年的梦想与信仰，早已成为自己生活的一部分，或者说成为了自己的一部分。后来，我在美国休假不到3个月，就又飞回到北京。

人到了一定的阶段会检讨自己，我是谁？往哪儿走？要成为什么样的人？希望在别人的心目中是什么样的印象和位置？夜深人静时我问自己，在这个伟大的创业时代，如果不经历一次创业，这辈子会不会后悔？我好多个晚上辗转反侧、彻夜难眠，我就在想，如果不去进行一场没有任何依靠的创业，让自己的生命当中多一点色彩，这一辈子肯定会有遗憾。

我们都知道，越是做到一定年龄和职位的时候，越是可能会有很多的名和利，越难以放下所有的一切，让自己回归原点，不畏惧失败重新出发。

2012年12月，我参加哈佛大学的一个领导力课程。创办这个项目的教授曾经是美国一家著名医药公司CEO，十几年来将公司的市值从10亿美元做到600亿美元。他总觉得要做些不同的事情，就辞任CEO，后来到哈佛商学院教授领导力项目。在课堂上，他让每个人问自己一个问题：如果有机会重新选择，可以做一件新的事情，你会不会重新开始？结果，80%多的人举手表示愿意。那天晚上我就失眠了。我写邮件问教授，那么早辞任CEO后悔吗？他说他后悔的是离开得晚了，他说："辞任CEO，可以选择65岁离开，也可以选择45岁离开。但是45岁离开有无限可能，65岁的时候别人会认为你已经老了。"这给了我很大触动。

敢于再出发需要梦想，需要情怀，更需要勇气。只要心中有更大的梦想，你所需要的就是不畏恐惧，不怕失败，不怕丢脸，果敢果断。而梦想就是让你睡不着觉的东西，是让你辗转反侧的念想，是你内心躁动的那份向往。

创办跟谁学后，我有了三个变化：第一，我不要独立的办公室，享受着和小伙伴们一样的一张办公桌。并且还心灵鸡汤般勉励自己说：当我有了办公室的时候，我的世界就是一个办公室；当我拥有一张办公桌的时候，我的世界就是整个世界。第二，我有了个英文名字叫"Larry"，小伙伴们都叫我"Larry"。如果有同事叫我"陈老师"或者"陈总"，总感觉不怎么对劲儿，好像自己"被疏远"、"被抛

弃”了一样。第三，我和小伙伴们一样，上班也会穿凉鞋和短裤。我意识到，当把自己放下的时候，恰恰是向上的力量最强大的时候。

选择创业，也就意味着选择了新的人生。从这个角度来说，在创业路上，我就是一个新人。我对媒体说过一句话，我说我就是90后，你们不要把我当成什么所谓的高大上的总裁。是的，我毕竟带兵打仗那么多年，最大的财富就是当年自己犯过不少错，看到了别人犯过不少错，看到了那么多公司成功的“秘籍”。但是，我希望有90后不认输的那一股子劲道，敢担当的那份儿勇气，爱谁谁的“我就是我”的独立精神。我要忘掉我所有的过去，这样我才能够以创业者的身份重新出发，才能够没有任何负担地轻松上路。

许多人问我，为什么放弃千万年薪而开始没有任何依靠的创业？我想说，我创业首先是内心的不安，有一种追求不同生命体验、追求理想生活的渴望。尤其是当你被别人定义成功的时候，能否回归原点重新出发？每个人都拥有美好、希望、欢乐、勇气、力量这五种东西，而真正的差异可能就差在勇气上。当一个人登上一个新的台阶、挑战一个新的高度，当人生到一个点上之后，敢不敢面对自我、能不能面对内心，换句话说就是能不能够有勇气去挑战人生现在的高度，就成为人和人之间的最大的差异，就成为有梦想和没有梦想之间的最大的差异，就成为优秀和卓越之间的最大差异。当我们不断挑战新高度，当我们不断克服内心的恐惧和紧张，当我们敢于跟随内心而出发的时候，那个时候就会孕育真正的力量。当有了这种真正的力量，人就会变得自信，就能够信任别人。当一个人信任他人的时候，才真正如阳光般，成为又一个美好。当然，还有一个更为重要的原因，移动互联网加上IOE（Internet of Everything，万物互联）时代的爆发，我认为互联网+教育有巨大的机会。过去在山里，想要富就要先修路，而移动互联网扎根到无处不在的路。我想，一定可以有这样一个平台，凡是有知识、技能、才华的人都能喜欢这个平台，凡是需要学习知识、技能、才华的人都能用到这个平台，来找到好老师、来分享、来改变人们影响世界的方式。

对于创业者来说，要出发就果敢出发，要行动就立刻行动。我特别喜欢和大家分享的一句话：最具有天才般的创意和梦想而没有执行，价值20美元；最具有天才般的创意和梦想加上卓越执行，价值2000万美元。

今天在这，我们每个人不妨叩问我们的内心，我们的初心是什么？我认为初心是我们对这个世界的好奇；初心是我们追求幸福的勇气；初心是我们虽然很苦，但是我们很想让那么多人不那么苦的一份内心的挣扎和纠结；初心是我们踏上了一条不归路，真正走在路上的时候，虽然很苦，但是依然往前的那份坚毅的目光；初心是我们遇到了好朋友、好伙伴的时候，内心的那份激动和小确幸；初心是我们今天聚集在这，向前，永远向前！

我记得我们在最初创办跟谁学的时候，就确定了我们的愿景、使命和价值观。那个时候我们说要努力打造一个“人人乐用的学习服务平台”，我们希望更多的老师通过这个平台绽放；我们希望更多的机构包括中小机构，通过跟谁学平台和大机构一样有力量；我们希望有更多的人因为跟谁学能够紧密的连接；我们希望通过跟谁学能让教与学更平等、更便捷、更高效；我们希望如果每一个老师都是一棵大树，每一个机构都是一片森林，那么大树和森林连接构成亚马逊热带雨林，跟谁学就要布局这样的生态。

那时候，我们讲到了初心。今天我们每一位小伙伴，大家来叩问自己的内心：今天我们是不是还记得那份初心？当初我们选择的是一家创业公司，我们选择的是一份不确定，但是我们选择的是在这个不确定的赛道上，我们的行走、伙伴们一起的行走，我们有力量的行走，我们从弱小变得像现在有更多人关注的行走，我们今天虽然坐在这，但是有一股强大的力量在中华大地上行走。

我现在有时候还有一些后怕，在2015年有三件事，如果这三件事中有任何一件做错了，可能就没有我们今天的相聚，就没有今天跟谁学在业界的口碑，就没有我们今天发自内心的那份荣光。

第一件事是不补贴。那个时候O2O的战争，人们都说只有通过补贴才能够赢。我说跟谁学在这件事上我们不跟进、不补贴。我们把更多的钱花在了引进人才上，花在了引进全国更多优秀的人才和校招上，我们把这部分钱花在了构建武汉研发中心和城市的开拓上；第二件事，我们没有盲目地扩张分公司和代理商。如果没有这样的格局和眼光，如果开更多的分公司，我们今天的成本就会极其高；第三件事，是不做假数据。我们在做的第一天，就用这样的价值观要求每一家分公司、每一个小伙伴，包括代理商。我们的一家代理商因为做假数据被我们淘汰了，有一部分小伙伴因为没有经得住诱惑，做假数据，也被我们淘汰了。

我们要想真正做一件伟大的事情，请不要忘记我们的初心；请

永远记住我们出发时的梦想；请永远记住我们的愿景、使命、价值观；请永远记住我们诚信的理念。当你们自己全力以赴的时候，你会赢得全世界对你的不辜负。当你真正将心注入的时候，你真正收获的是，你身边的小伙伴对你大大的赞。

以上节选自我在跟谁学2016年年会上的发言。因为我们的初心，我们一直坚守着我们最初的那份坚守；因为我们的初心，我们从没怀疑过我们坚定教育的这份事业，我们内心的那份儿较真。

对于创业者来说，在带领团队日夜兼程的路上，要反复问你自己是否还在坚持最初的梦想，有没有偏离？是否还记得来时的路？是否还在正确的赛道上？唯有不断叩问、不断反省、不断调整，才能一点点地接近目标，才能一步步地走近梦想。

●○ 跨越心理高度 ○●

NBA（National Basketball Association）奇才、历史上最具价值的体育偶像之一迈克尔·乔丹，在NBA他率领公牛队6次夺得总冠军，自己也6次当选总决赛MVP（Most Valuable Player）。许多人至今还清楚地记得1998年6月14日，他用一记中距离跳投绝杀，为自己的传奇人生写下了浓墨重彩的一笔。87比86！公牛队以一分优势拿下了当年赛季NBA总冠军决赛的第6场比赛，从而以4比2力克爵士队，夺得总冠军。世人惊叹：“这是完美的极致！”

从小就有篮球梦想的迈克尔·乔丹曾在兰尼高中篮球队遭遇过一次令他终身难忘的挫折。

一天清晨，当他和朋友赖洛伊·史密斯到学校运动馆的布告栏前去看调整后的校篮球队名单时，结果发现自己已被淘汰出局！而赖洛伊·史密斯却榜上有名。放学回家后，他独自在房间里痛哭了一场。

球季快要结束时，迈克尔·乔丹鼓起勇气去向教练请求，允许他搭车随队观看比赛。教练开始说不可以，但他反复执着要求，教练才同意他为上场队员抱衣服。

为了提高技艺，迈克尔·乔丹苦练了一年，终于，他又回到了校队。

随着在NBA取得越来越大的成功，他聆听着人们的称赞，享受着成功带来的喜悦，但是，他知道自己的追求是什么，“我从来没有

停止过向更高境界迈进的脚步”。

迈克尔·乔丹在他的广告中说：“我在职业生涯中投丢了超过9000次篮，我输掉了差不多300场比赛，有26次我被信任去投绝杀球却没投进……我人生中一次又一次、一次又一次失败，而这正是我成功的原因。”

拉里·伯德的名言一直在流传：乔丹是穿着23号球衣的上帝。因为，凡是看过迈克尔·乔丹打球的人，都认为他是完美无瑕的。

“人的强烈愿望一旦产生，很快就会转变成信念”，任何一个人的成就都无法跨越他的心理高度。人们常说“心有多大，舞台就有多大”，跨越心理高度，就能看到事物的各种可能性，就能看到我们所看不到的东西，就能看到通向未来的清晰的路径。

任何创业者都是想赢的，但毕竟创业是九百九十九死一生。好领导最重要的能力之一是：知道什么时候应该放弃。坚持不易，有的时候放弃更难。比如，什么时候能够放弃？什么时候和别人合作共赢？什么时候和做更大场景的人合作，一起来做更大的场景。进，需要勇气；退，则需要大胸怀、大境界和大格局。

榜样是领导团队的唯一方法

榜样不是领导团队的最好方面，而是唯一方法。什么叫做领导力？领导力就是服务于他人的榜样力量，换句话说就是一家公司之所以能够做得更长久、走得更远，他是能够服务于更多人，能够成为人们前行的榜样的。

作为一个个体而言，如果要想走得更远、更长久，你有没有服务于他人的这种力量？如果有了服务于他人的力量，这种力量能不能成为榜样，让这种榜样的力量能够去促进你身边的人，让他们和你一块奔跑？你怎么样去接近他人、感染他人、影响他人，从而带领团队真正走向成功？

跟谁学的管理团队的工资是很低的，也就八千块或者一万块，或者根本不拿工资。我怎么保证让他们能够做到的呢？很简单，我当榜样，我自己不拿工资。他们原来都是数百万年薪，到跟谁学还得自己掏钱，每月一万来块钱的工资，大多还都花在了团队上，比如发个红包什么

的。跟谁学招募人才的时候，最重要的是要找到那些不管怎么样坚持要把这件事情做成功的有梦想的人。

对于职场中的人而言，你放弃的东西越多，你所处的位置才可能会越高；你处的位置越高，你需要放弃的东西就会越多；如果你要想处于更高的位置，你就需要继续放弃更多才行。

●○ 一生勤勉的山姆·沃尔顿 ○●

全球最大的零售商沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿一生都在勤勉地工作。

在他60多岁的时候，每天仍然从早上4点半就开始工作，直到深夜，偶尔还会在某个凌晨4点访问一处配送中心，与员工一起吃早点和咖啡。在周末上午的经理会前，他通常3点就到办公室准备有关文件和材料。他常自己开着飞机，从一家分店跑到另一家分店，每周至少有4天花在这类访问上，有时甚至6天。

他在将近30年的岁月里，一直亲自领导沃尔玛的日常业务，决定着它的发展方向，使沃尔玛不仅创造了“二战”后美国零售业的最大奇迹，并且成为美国零售巨型公司中最有个性的公司。

山姆·沃尔顿深信主管人员在周六上午开会是理所当然，因为商店经理和员工星期六也得上班。他认为，其他同事在商店忙碌工作的时候，主管如果跑去打高尔夫球或野餐，这样不合理，管理者就应该以身作则。

如果一个领导能够真正成为“仆人式领导”，真正地去为下属服务，真正地关怀下属发展，真正地融入下属的生活，就像我经常讲的，一家优秀的公司一定是领导要“从上往下服务”，这样下属就会全情投入工作，就会全力担当责任，就会激情创造奇迹，也就会“从下往上担责”。领导愿意担责，为下属服务，而下属愿意担责，给上级助力，上下同欲，无所不成。

●○ 有了能力，就有了责任 ○●

格力集团董事长董明珠刚进格力的时候是一名业务员，对空调并不了解不说，还遇到了麻烦事：上一任的业务员留下了一笔40多万元的债务。

她决心要把这笔债追回来。

于是，她天天去堵债主的家门口、堵债主的办公室，债主到哪儿她跟到哪儿。她知道，自己是代表格力的，要对格力负责。她相信自己有能力把这笔债追回来。

她就这样日复一日地堵，40多天后，债主终于说同意她去拿货。

结果，她去拿货的时候债主突然不见了。她并没有灰心丧气，而是继续找下面的员工，动之以情晓之以理，说如果换个位置的话，你们会怎么做。员工被她感动了，说只要老总一到，就立刻通知她。

第二天，当老总到公司时，就被董明珠堵住了。没有办法，老总只好让她去仓库搬货。“当时，我心情很激动，就自己去搬，空调很重，我也不管，就是拖也要把它们拖上车。”

提起这段往事，董明珠曾说：“当我把这笔债追回来的时候，在公司形成了很大的反响。之前的历任业务员都追不回来，而我一个女同志却能把它追回来，而且那一个多月的时间，如果我卖别的产品可以拿不少钱，但追这笔债务，对我来说没有任何收获。但我觉得这是无形资产，一笔最宝贵的财富。我获得了同事们对我的一种尊敬，这个价值是无法用金钱衡量的。”这种不服输的劲头和在逆境中依然保持乐观的态度是一笔财富，成就了她传奇的人生。

当你有能力或者被别人认为有能力时，你要时时刻刻警醒的是当你有了能力，也就有了责任；而能力越强，责任就越大；责任担当越多，历练越多，能力才会越来越强。

●○ 不要把自己当成受害者 ○●

杰森刚出来打工时，和公司其他的业务员一样，拿很低的薪金和很不稳定的提成，每天的工作都非常辛苦。他拿着第一个月的工资回到家：向父亲抱怨说：“公司老板太抠门了，给我们这么低的薪水。”慈祥的父亲并没有问具体数字，而是问：“这个月你为公司创造了多少财富？你拿到的与你给公司创造的是不是相称呢？”

从此，杰森再也没有抱怨过，既不抱怨别人，也不抱怨自己，更多的时候只是感觉自己这个月的业绩太少，对不起公司给的工资，于是更加勤奋地工作。

两年后，他被提升为公司主管业务的副总经理，工资待遇提高

了很多，他时常考虑的仍然是："今年我为公司创造了多少财富？"

有一天，他手下的几个业务员向他抱怨："这个月在外面风吹日晒，吃不好，睡不好，辛辛苦苦，老板才给我500元。你能不能跟老板建议给增加一些？"他问业务员："我知道你们吃了不少苦，应该得到回报，可你们想过没有，你们这个月每人给公司只赚回了2000元，公司给了你们500元，公司得到的并不比你们多。"业务员都不再说话了。

在以后的工作中，他手下的业务员成为了全公司业绩最优秀的员工，他也被提拔为常务副总经理，这时他才27岁。

他在招聘时，凡是抱怨以前的老板没有水平、给的待遇太低的人他一律不要。他说，播种蒺藜不会收获牡丹，你自己不付出，却想着收获。做事情不知道反思自己，只知道抱怨别人，这种人是做不成大事的。

我见过一些很成功的人，突然有一天就自己崩盘了。调查发现，他们会把他们所有的失败迁怒于他人，把所谓的屈辱归因于他人。我认为，当一家企业出了问题，就是一把手的问题；当一家企业出现危机，就得一把手检讨。所以，永远不要把自己当作受害者。当出现危机的时候，领导首先想的就是要往上冲。即便不是你的错，也应该先从自身找原因。有了这种心胸，你就能承担起责任了。

王安石在《礼乐论》中说："不迁怒者，求诸己；不贰过者，见不善之端而止之也。"不迁怒别人，首先检查自己，然后立刻行动起来，最终赢的是自己。

●○ 相信明天 相信美好 ○●

一个人幸福不幸福，在本质上和财富、地位、权力没关系。幸福由思想、心态决定，心可以造天堂，也可以造地狱。一个日本武士问一个老禅师：师父，请问什么是天堂？什么是地狱？老禅师轻蔑地看了他一眼，说你这种粗糙、卑鄙的人，根本不配和我谈天堂。武士被激怒了，嗖的拔出刀，把刀架在老禅师的脖子上，说糟老头，我要杀了你！老禅师平静地说，这就是地狱。武士明白了，愤怒的情绪是地狱，把刀收回壳中。老禅师又平静地说，这就是天堂。武士听明白了，心态平和就是天堂，马上跪下说，谢谢！

心可以造天堂。我喜欢这句话："生活有多美好，取决你多热爱。"

蚂蚁对大象说，请你相信生活是美好的！因为你是那么强壮，能够轻易地搬动一块石头；

小草对大树说，请你相信生活是美好的！因为你是那么高大，能够最早看到美丽的阳光；

麻雀对雄鹰说，请你相信生活是美好的！因为你是那么有力，能够翱翔在蓝天白云之际；

乌龟对兔子说，请你相信生活是美好的！因为你是那么敏捷，能够飞奔在广袤田野上。

其实，美好就在我们身边。梭罗说："万物尊重虔诚的心灵。只要你对某事如痴如醉、心向往之，便没有什么东西可以扰乱你的内心。"打开美好的能量场，就能看到美遍及四方。无论是翻开一本书，还是和团队成员推心置腹地聊聊天，你就会发现，生活中原来还有这么多美好是我们不曾珍惜的。怀有一颗敬美之心，无论遇到什么困难，遇到再大的麻烦，你也能使团队保持积极乐观向上的氛围，每一天都感觉是崭新的一天，每一天都感觉是格外有意义的一天。

你有没有这种感染力？带领团队发现美好、定义美好、注入美好。我们今天做的任何一件事情，从某种意义上说，其实都是为了去追寻更大的美好、创造更大的美好而做着准备。如果说我们通过这种发现美好、创造美好的感染力而形成强大的团队精神，就会打造出真正阳光的、有朝气的、有活力的团队。

小胜凭智慧，大胜靠品行

要做个好领导，首先要品行好。

古希腊哲学家赫拉克利特说："性格即命运。"这句经典的话在后来不断被引用，被演绎，慢慢演变成我们今天很熟悉的这句"性格决定命运，命运影响终身"。也就是说，性格影响、左右，甚至决定着人的命运。

我的观点是：性格有时就是人品。我们在判断一个人的时候，首先考察的就是这个人的性格。一个人的性格很多时候直接反映了他的人品。我们平常议论一个人很糟糕时，一般都是指这个人的人品出了问

题。所以，作为团队的领导，第一个要做到的就是性格不错，让别人感觉自己的人品靠得住。

言由心生，口乃心之门户。一个人心再好，嘴巴不好就难做好人。在团队的初期组建阶段，所有的团队成员都是新人，嘴巴在这里就起到了重大作用。一句话能感动人，一句话也能伤害人；一句话能成事，一句话也能坏事。所以，想做一个成功的团队领导者，必须要历练自己的性格。

塑造性格，就是塑造命运。改变性格的缺陷，就是改变背时的命运，就是要改变自己的一生。培养好的性格，就是要改变害羞性格，防止自大性格；就是要克服嫉妒心理，摈弃急功近利；就是要走出自卑沼泽，逢山开路，遇水架桥，变被动为主动；就是要让理智支配情感，能屈能伸，临危不乱，处变不惊；就是要秉持本色，宠辱不惊，先肯定对方，而后再寻求被肯定，学会自我激励。

第一招：诚信为基，正直为本

我们老想着把自己塑造成能够被众人所认同的人，而只有在每天的工作中投入整个自我，才能真正找到力量和灵感；我们老想着把自己修炼成为能够被别人所喜欢和挚爱的人，而只有在每天的生活中投入全部热情，才能真正找到温情和依靠；我们老想着自己能够在团队中出类拔萃、获得好评，而只有我们在每天的工作中坚持诚信，才能真正被人信任和信赖。

孔子说：“信近于义，言可复也。”

孟子说：“诚者，天之道也；思诚者，人之道也。”

荀子说：“政令信者强，政令不信者弱。”

诚信是一个人的第二张“身份证”。诚信是立人之本、安心良药、交友之源、齐家之道、经商之魂、为政之基。所以，作为团队的领导者，要讲诚信，待人处事要真诚、讲信誉，言必信、行必果，一言九鼎，一诺千金。

●○ 对家人也要信守承诺 ○●

小张是一家世界500强驻北京办事处的员工。周四，3岁的儿子

央求他带自己去游乐园，小张想想也确实很久没有陪儿子了，就答应了。看着儿子欢呼雀跃的样子，小张特别开心。不料，周五上午，经理突然通知小张，公司周末派他去天津出差。想到儿子可能失望的表情，小张有点失落，但是工作安排不能随便打乱，小张还是答应了下来。

出了经理的办公室，小张赶紧给家里打了电话，通知儿子这一坏消息。不出意料，小家伙在电话那头又哭又闹的，小张费了半天劲才哄好了儿子，一抬头却看到经理站在了身边。小张立刻惶恐地站起来，以为是自己声音太大了，连连向经理道歉。经理并没有责备他，只是询问小张是否之前周末已有安排。小张急忙表示没什么要紧的事，只是之前答应过儿子带他出去玩，自己还是会按照原计划出差的。

经理摇了摇头，让小张周末还是带儿子去游乐园，他另找人去天津出差。小张听后，大急，以为自己说错了什么，连忙解释起来。而经理直接打断了他的诉说："小张，你之前已经答应了你的孩子。这一点你该告诉我，答应是一种承诺，既然已经承诺了，就要去做。对一个3岁小孩失约是一件可怕的事，你会破坏他的价值观。这次的出差并不重要，我另找人就行了。小张，我很看好你，你要记住，今后无论对待任何事，承诺了就一定要兑现。诚信是人的另一张名片。没有诚信不能服众，如果你经常像这样说了却不做，我今后如何能放心地把事情交给你呢？"

我的一位外企高管朋友给我讲述了这样一个真实的故事，凸显了世界500强企业的价值观，揭秘了世界500强企业的用人理念，更重要的是让我们懂得世界500强企业能成为500强的核心，就是做人做事的价值观的弘扬和实践——诚信至上，诚信是金。

我工作这么多年，很多同事经过自己的管理实践，总结出一些关于诚信的原则，值得分享。例如：不轻易承诺，做不到的事情，绝不能承诺；即使能做到，也不要轻易给出承诺，因为没有承诺却做到了，可以给人惊喜，让人感激；承诺的少，给予的多，也就是说，不要给人不切实际的期望，超越期待的回报会给人以惊喜。

因此，"超越期待"是我经常讲的一句话。我们做事情，应该以超越期待为标准，而不是言出不践。但是，有时候我们也会发现，领导者认为自己说的话兑现了，没有欺骗下属，但下属却不这么认为。例如，有

的领导对员工说：好好干，年底的奖金是两到四个月的工资。领导的意思是根据业绩表现，如果你个人和整个公司的业绩好，可能发四个月的工资作为奖金；如果表现不好，至少也能拿到两个月的工资。但是人都是选择性地接受自己主观上愿意接受的信息，所以员工的理解很可能就是我能拿到四个月的工资。最终如果员工只拿到了三个月的工资，就会认为领导不讲诚信。

这就要求领导者在说话的时候，必须非常严谨，时刻注意自己话语中的任何一个省略或漏洞，以免产生严重的后果。用书面方式不断记录自己讲过的话，并以书面方式同下属确立目标责任和薪酬福利，是一个非常好的解决办法。

●○ 王石的“被尊重” ○●

王石是一个非常有自制力的人，他说出的话一向都能做到。王石还特别喜欢挑战自己，曾经成功登顶珠穆朗玛峰。攀登的时候，教练告诉他及同他一起的登山者，要有足够的体力，要在下午5点睡觉，同时注意保暖。

与王石一同登山的有一位同伴叫大刘，大刘是一个容易兴奋的人，又正处于壮年，觉得自己的身体没有问题，于是在8000米以下时总是睡得很晚。一听说有好的风景就三步并作两步跑去观看，结果一到8000米，身体就出现了状况，打了退堂鼓。而王石则不同，每天都按照登山教练的指示，到点就老老实实地进帐篷休息，任他人怎么说景色优美都不出帐篷，同时为了保持体力，不管山上的食物多么难吃，他都完全咽下。教练要求擦令人难受的防晒油时，他也一丝不苟，而且涂得特别厚。最终，王石在48岁时征服了珠穆朗玛峰。

正是这样信念坚定、能够忍耐、有着非凡的自制力，才让王石取得了他人所没有取得的成功。

这是冯仑的《野蛮生长》里提到的关于王石的故事，表象上看是王石的毅力征服了一切，而我的理解却是王石的诚信在起作用，告知自己要做的，一定要做到，劝诫自己不要做的，坚决不做。而恰恰是这些看似不重要的东西，帮助王石成功，让王石得到尊重。

诚信是一面镜子，一旦打破，一个人的人格在镜子中就会出现裂痕；诚信一旦消失，一个人的肉体便没有了灵魂；诚信一旦毁掉，可能

需要几十年的努力才能修复。作为一个团队领导者，一次食言就会毁掉此前的所有努力，使自己的指令在执行时让人充满怀疑，大打折扣，从而使团队充满质疑、猜忌和谣言，让人犹豫和逃避，最终使团队丧失执行力和战斗力，从而走上失败之路。一个人信誉和声望的积累可能需要15年，但毁掉它可能只需要5分钟。

诚信是人最美丽的外套，诚信是心灵最圣洁的鲜花。如果说诚信为根基，那么正直就是根本。正直就是要不畏强势，敢作敢为；正直就是要能够坚持正途，要勇于承认错误；正直意味着有勇气坚持自己的信念。当然，这一点包括有能力去坚持你认为是正确的东西，在需要的时候义无反顾，并能公开反对你确认是错误的东西。

“正直，不偏邪也。”

“正直者顺道而行、顺理而言、公平无私；不为安肆志、不为危激行。”

狄更斯曾说：一个健全的心态，比一百种智慧更有力量。而正直就是健全心态的基础。

●○ 举贤不避亲仇 ○●

祁奚向晋悼公请求退休时，晋悼公问他谁可接任。祁奚推荐了他的仇人解狐。晋悼公大惊：“解狐不是你的仇人吗？”祁奚回答说：“主公只是问我何人适合，并没有问谁是我的仇人。”于是晋悼公就准备让解狐接任，不巧，还没下旨解狐就死了。

于是，晋悼公又向祁奚征求意见，祁奚推举自己的儿子祁午。晋悼公又惊道：“你怎么能推荐自己的儿子呢？你不怕别人对你有看法吗？”

祁奚又说：“主公仍然是问我何人适合，祁午适合这个位子，这和他是我的儿子有什么关系？”恰巧这时，祁奚的副手羊舌职也死了。晋悼公又问祁奚：“谁可接任？”祁奚答道：“羊舌职的儿子羊舌赤适合。”这次，晋悼公不再表示疑虑，安排祁午做了中军尉，羊舌赤辅佐。

结果，不久后，大家都称赞晋悼公是个知人善任的明君。

祁奚举荐人不避亲仇，君子坦荡荡，的确让人敬佩。

这也是我始终强调的，我们一定要先做人后做事，要正直、要真实、要坚守原则，不“随风倒”。因为逃避真实，实际上就是抛弃本来能够掌握的自己想要得到的信息。逃避真实，就会逐步习惯于掩饰，习惯于撒谎，习惯于没有立场，没有原则。表现之一便是对遇到的任何人都极尽溢美之词，说一些冠冕堂皇的客套话。譬如，夸奖团队每一个人的工作表现超乎想象的出色，称赞团队领导是自己有史以来遇到的最杰出的老板，赞美客户的孩子是最聪明、最漂亮的，健康强壮得足以媲美最好的运动员，诸如此类。如此这般，必然会造成浮夸，变得浮躁，最后导致团队成员之间失去相互的尊敬和信赖。

第二招：榜样先行，学会关爱

榜样给予力量，榜样树立标杆，榜样激发斗志。在团队初创期彰显或者历练自己性格的最好方式就是身体力行，最佳路径就是用心做事。特别是对于不善言谈的团队领导者，可以通过行动让跟随者用眼睛去观察，用内心去体会，了解自己所追随的是一个什么样的人。

●○ 身先士卒 ○●

艾柯卡上任时，正是克莱斯勒公司最黑暗的日子，就在他上任当天，公司宣布连续3个季度的亏损达1.6亿美元。在公司处于生死存亡的关键时刻，艾柯卡没有气馁，更不想退缩，而是深入员工中调查研究，认真分析国内外汽车市场的发展趋势。为了拯救克莱斯勒，确保65万员工的工作和生活，他决定以紧缩开支为突破口，提出了“共同牺牲”的大政方针。艾柯卡从自己做起，把36万美元的年薪降为1美元，与此同时全体员工也大幅减薪。

“要想渡过难关，克莱斯勒人流出的血必须一样多。如果有人光等待别人为他付出，自己却袖手旁观，那就会一无所有。”他强调，“作为企业的领导，最重要的一点就是身先士卒，做出样子。这样员工的眼睛都看着你，大家都会模仿你。”

作为领导者不需要事必躬亲，但是在特定时期，尤其在团队组建期，或团队起步阶段，身先士卒是一个很好用的方式，能起到“手把手”传帮带的作用，能直接激发团队的士气，同时也能在未成熟团队的成员心中树立起“领袖”形象。人们总是容易不自觉地团结在拥有领袖气质的人周围。

今天的华为是个奇迹，华为的任正非给外界的印象非常神秘，华为被很多哈佛商学院的教授作为案例进行研究。任正非作为华为公司的老总，已是家喻户晓的人物。他明知自己的精力有限，却还是决定把几乎全部的时间投入到工作当中。于是，任正非一直保持了非常严肃、严谨的作风。在公司，他从不迟到，早退，也不会随便和员工开玩笑。同时，任正非也很少参加记者招待会，不参加论坛，对别人的指责和猜疑也一概不管，完全按照自己的决定行事。在任正非的眼里，工作是第一位的，只有把工作做好了才有意义。正是在这样一种文化的带动下，华为的员工都特别有干劲，华为的所有员工在提到任正非时，都不禁挑大拇指称赞。我在哈佛商学院学习的时候，深刻体会到了哈佛教授对华为的研究和关注。正是任正非的榜样作用，推动着华为，影响着华为，成就着华为。

榜样的力量无穷，榜样的作用巨大。而在榜样的具体演绎中，爱是其中的核心和根本，特别是给予团队成员的无私的爱和关怀。大爱无疆，关爱给予员工的动力有时是超乎想象的。

●○ 温暖胜于严寒 ○●

北风和太阳比威力，看谁能把行人身上的大衣脱掉。北风猛烈吹起寒风，凛冽刺骨，结果行人都把大衣裹得紧紧的；而太阳驱散乌云将阳光温和洒下，人们纷纷解开纽扣，脱掉大衣，因而太阳获得了胜利。

法国作家拉封丹写的这则寓言形象地说明了一个道理：温暖胜于严寒，团队领导在管理中要学会运用“阳光”法则，真正去尊重和关爱团队成员，以人为本，推行严格又不失人情味的管理方式，使员工随时感受到公司传递的温暖，从而丢掉包袱，激发工作的最大积极性。

当然，关爱并不等于溺爱。溺爱一般是描述家长和孩子之间关系的词汇，是一种失去理智的爱，是一种必然会摧残儿童身心健康发展的爱。在团队管理中领导者要学会关爱，但是绝不能溺爱。

●○ 关心的老板还是溺爱的“家长” ○●

小孙是一个机构的中层干部，年纪刚30岁出头，却处处体现出了一种长者风范，对下属有着无微不至的照顾。

开始时，下属们还不是很习惯突然有个“家长式”的领导，感觉自

己重新回到了中学，小孙则仿佛成了班主任，有什么问题找他都能解决。慢慢地，员工们开始接受了小孙的风格，见面都很亲热的叫他“老孙”。

小孙有一个毛病，就是话比较多，喜欢念叨过去的事。时不时在员工面前就会提起以前的事：“小陈啊，上次我帮你参谋的电脑不错吧，用着还可以吧？”

“小刘，上次给你爱人买的护肤品用着怎么样，没过敏吧？”

“小李，上次……”

在这样的氛围下，员工们每次在工作中有一点小的失误都很愧疚，感觉辜负了小孙的一番苦心，效率虽然提了上来，但是每个人都有点忧心忡忡的，生怕犯点什么错误。

一次小孙生日，大家集体送了一张贺卡，一位员工就写道：“经理，对我们凶一点吧，你的热情让我们有些透不过气来。”

小孙的管理风格很好地贯彻了亲民政策，但是他没想到的是，任何一种政策用到了极端都会起到负面的作用。我想起了“孤犊触乳，骄子骂母”的故事：有一个人因为是独子，所以受到母亲的娇惯，但他由撒娇到顶嘴，由顶嘴到骂母亲，最后竟发展到打母亲。一天，他见一头母牛的乳房鲜血淋淋，原来是被小牛犄角触伤了。有人说：“干脆把这头小牛杀了，它竟这样对待妈妈。”也有人说：“牛是畜生，可是有的人连畜生都不如。”他觉得大伙是在说自己，羞愧后就改过了。好在小孙的团队成员不一样，他们愿意独立，积极向上，才有了力谏小孙的贺卡内容。

第三招：微笑多多，阳光心态

2008年，李连杰登上《时代周刊》的封面，被誉为缔造了从武术家变成慈善家的“杰世纪”，而李连杰却说：“我花了20多年的时间，才体会到最厉害的武器是微笑，最强大的力量是爱，现在我要凝聚这种力量，传递给更多有需要的人。”

2015年5月，我去韩国参加探索韩国经济发展的全球性论坛活动“首尔论坛2015”。在首尔，我叫了一辆出租车。上车后，司机听我说完要去的地方，先回过头来看着我，微笑着点点头，表示他知道了，然后才开车。

历练自己的性格，就要从学会微笑开始。而微笑是一种喜欢、一种欣赏、一种自信、一种大气、一种美丽，更是一种魅力。

●○ 60条肌肉与14条肌肉 ○●

在意想不到的时间或场合，我们常常会突然想起长久以来忘怀的人或事。我最近就经历过这样奇妙的体验。那是我走在纽约第五大道时，刹那间我感到似乎回到了1933年秋天，就在弗雷德的身边。

住在布鲁克林的弗雷德，那时与我相交已有数年，但从那以后就没有再见过面。现在他健壮如昔，表情安详地从对面走过来。真是久违了。

“过得还好吗？”我问。

20世纪30年代正值经济大恐慌，可能是美国历史上经济最恶劣的时代。到处可见工厂倒闭、商店破产、成千上万的人失业、各行各业都一再减薪、免费餐店和发放面包的地方排起长龙。不少富人失去了财富，30岁以上的人根本找不到工作。

我就是在这样一个秋天的下午，在没落的第五大道见到弗雷德的。

他穿着深蓝色的哔叽西装，老式西装磨出了一层油光，谁都能一眼看出那套西装穿了有多久了，他说话的口吻和过去一模一样，一点儿也没有改变。

“没有问题，我过得很好，请不用担心。失业很久当然是事实，只不过每天早晨都到城里各处找工作。这么大一座城市一定有适合我的工作，只要耐心寻找，一定会找到的。”他说。

“你总是这样笑嘻嘻的吗？”我问他。他回答说：“这不是很合理吗？我记得在哪里读过，绷起脸来时要用60条肌肉，但笑的时候只要用14条肌肉。我不想绷起脸过度使用肌肉。”

他谈起自己的人生观，他相信获得工作的强烈愿望必定能让他达到目的。

“我听过你引用的诗人约翰·巴罗所说的话，好像是‘属于自己的一定会归自己所有’。”

弗雷德最令人佩服的就是他具有坚定的信仰和坚强的信念。他继续说道：

“我的信仰是我虔诚的父母培育的。我的家境虽然很贫穷，但母

亲完全不在意，她常常说‘上帝会赐给我们食物’，一点都没有错，上帝一次也没有遗弃我的母亲。”

说到这里他停顿了一下，嘴角微微颤抖地补充说：“上帝应该也不会遗弃我的。”

他站在挤满了急于找工作的失业者的大街上，缓缓地说：“曾经年轻的我现在老了。可是从来没有看到正义被遗弃、正义的子孙乞求面包的情形。”

他以略带挑战的神情看着我说：“不论多么困难我也这样相信。我的父母和你（他友好地在我的胸口轻轻捶了一拳）都教导我要相信。所以我始终怀着希望和信念。”

我站在原地看着他离开。阳光映照在他那件蓝色的旧西装上，在我眼里它突然幻化成骑士的盔甲，有如寻找圣杯的圆桌骑士，身佩闪亮的圣灵之剑。

后来，他和一个具有发明才能的人共同创业，在新的领域中，弗雷德充满创意的构想获得了成功。在此之前他忍受了许多苦难，过着贫穷的生活，但他始终能坚守信念，终于获得极大的成就。他积极的生活态度，使认识他的人都对他充满敬佩。

这是美国作家罗曼·V·皮尔在《态度决定一切》中写到的一则小故事。“绷起脸来时要用60条肌肉，但笑的时候只要用14条肌肉，我们不要绷起脸来过度使用肌肉。”所以，我们的性格塑造中，不妨多一些理解，多一些同理心，多一些喜欢，多一些乐观，多一些微笑，这样我们的阳光就会多一些。

学会喜欢，拒绝埋怨的恶习。当我们表达出不喜欢的时候，就会找到更多不满的对象和事物。这时候，我们要么喋喋不休，从而对周围的人们发送的信息就是：觉得不自在，无法忍受让沉默来掌控局面，由此形成尴尬气氛；要么批评别人，而批评就像带着利刃的抱怨，伤害到对方，因为没有人喜欢被批评，当我们批评某人时，对方会觉得遭到不公平待遇，有必要为自己辩解而反击，所以我们的批评往往只会扩大，却不会消弭被我们批评的事端。学会喜欢，寻找积极的情境。当我们表达出喜欢的时候，就会找到更多满意的对象和事物。这时候，我们就会自信，沟通就会增加，分享就会无处不在，大家在一起讨论问题与解决方案的机会也越来越多，所有这些都会对公司的生产力与工作效率产生积极的影响。团队成员也会更加愿意承担责任，去被发现、被喜欢，而工

作将变得更加有趣，创新和挑战无处不在，工作绩效将大幅提升。

●○ 快乐的舞者 ○●

在某个大学，每年都会举行一场盛大的舞会，参会者通常都是俊男靓女，都是平时舞会的佼佼者。每年，这个舞会都会选举出一位舞王和一位舞后。这是一种独一无二的殊荣，在学生们的心里，这无疑和获得诺贝尔奖一样让人记忆深刻。

这一年，舞会出现了一点意外。头舞是舞王舞后候选人们都希望能够抢到的，这是一个绝佳的让人们认识到自己魅力的机会。当然，在高回报的背后，也要担着巨大的风险，如果发挥失误，那么整场舞会都将与自己无关了。

正当大家犹豫的时候，从舞池边如林般的高个子人群中，挤出了一个戴着眼镜、满脸雀斑、只有一米五左右的男生。全场一阵哄笑，仿佛在嘲笑这个男生的不自量力，大家纷纷拭目以待，想看男生出丑。不料，男生径直从对面的人群中穿过，从人们自动让出的通道望过去，大家发现，男生要邀请的舞伴是一名坐在轮椅上的胖女生，当男生拉着女生的手，将她和轮椅一起抱到舞池中央时，全场都安静了。

乐队奏起了轻盈的音乐，男生抱着女生在舞池中央笨拙地舞动，看起来是那么的滑稽可笑，但是男生和女生的脸上都流露出自信的微笑。曲罢，全场响起了雷鸣般的掌声，而这个矮个子男生和残疾女生也成为了舞会历史上最独特的一对舞王和舞后。

让我们一起看看这位一米五左右的男生的微笑吧。微笑就是自信的外套，微笑就是友好的使者，微笑就是必杀的绝招。微笑征服了周边的舞者，微笑感染了舞场的人们，微笑也成为化解嘲笑和蔑视的春风。那么，团队管理中，我们会发自内心地微笑吗？

学会微笑，自然微笑，发自内心地微笑，我们自己就会成为阳光，成为春风，成为大家需要的鲜花。大自然需要太阳，万物需要阳光，而我们的内心更呼唤阳光，我们的成长和快乐更需要拥有阳光心态。烦恼与欢喜，成功和失败，仅系于一念之间，这一念即是心态。

“你心里阳光一点好不好”成为2010年春晚最经典的流行语之一。阳光心态是积极、乐观、知足、感恩、豁达的一种心智模式。具备阳光心态可以使人自信而不自满，谦和而不张扬，深刻而不浮躁，促成自我、

家庭和社会的和谐，从而改变人生的现状，创造崭新的生活，成为真正主宰自己命运的主人。我们会发现，过于敏感和自尊，总是非常介意别人对自己的看法，什么时候都觉得别人随便说一句话都是针对自己的人，往往是因为心里极度的不自信，甚至是因为非常自卑，才总是把别人往坏处想。心里要阳光，尽量少在意别人的看法，是一种极高的人生境界和智慧。

●○ 赶考的考生 ○●

有位秀才第三次进京赶考，住在一个经常住的店里。考试前两天的夜里，他做了三个梦，第一个梦是梦到自己在墙上种白菜，第二个梦是下雨天，他戴了斗笠还打伞，第三个梦是梦到自己跟心爱的表妹脱光了衣服躺在一起，但是背靠着背。

这三个梦似乎有些深意，秀才第二天就赶紧去找算命的解梦。算命的一听，连拍大腿说："你还是回家吧。你想想，高墙上种菜不是白费劲吗？戴斗笠打雨伞不是多此一举吗？跟表妹都脱光了躺在一张床上了，却背靠背，不是没戏吗？"秀才一听，心灰意冷，回店收拾包袱准备回家。

熟悉的店老板看他临考退房感到非常奇怪："不是明天才考试吗，你怎么今天就回乡了？"秀才如此这般说了一番，店老板乐了："我也会解梦的。我倒觉得你这次一定要留下来。你想想，墙上种菜不是高中吗？戴斗笠打伞不是说明你这次有备无患吗？跟你表妹脱光了背靠背躺在床上，不是说明你一翻就成了吗？"秀才一听，更有道理，于是精神振奋地参加考试，居然中了个探花。

世间的万事万物你都可用两种观念去看它，一种是正面的、积极的；另一种是负面的、消极的。这就像钱币，一正一反，该怎么看这一正一反，这就是心态，它完全取决于你自己的想法。积极的心态可使人快乐、进取、有朝气、有精神；消极的心态则使人沮丧、难过、丧失主动性。想法决定我们的生活，有什么样的想法，就有什么样的未来。天生我材必有用，你认为自己是什么样的人，就将成为什么样的人。苦闷与不满，是一种负面的能量，将我们拖往地狱；豁达与认知，是一种正面的能量，将我们带上天堂。一个好的心态 + 一本成功的教材 + 一个无限的平台 = 成功。每个人的潜能是无限的，关键是要找到一个能充分发挥潜能的平台。

人生有顺境，也会有逆境，而人的心情往往受情境左右、影响和决

定，这就是我们常说的“心随境转”。如果我们能够做到将各种情境视同游戏，将各种逆境看做虚拟动漫，将不利体验看做是极地探险，就能够达到“心能转境”的超然境界，就能够达到超越自我的阳光心态。有一句话很多人都很欣赏：不能改变世界，只能改变自己。人生不如意，十之八九。大多数人生活得不开心，并不是因为他真的伤心难过，而是因为他的心态不够积极和乐观。我们常常因为一点小痛苦而忽略了更大的美好，比如我们痛恨冬天的寒冷单调，却忘了欣赏白雪覆盖下宁静的世界；我们厌恶夏天的炎热，却不能用心去体会院子里动听的鸟语虫鸣。适当让自己转换一下角度，心态就会更加阳光。

第四招：谦逊为源，细节为王

“上以谦虚为贤，下以傲诞为高。”

“虚怀若谷，方能容纳百川。”

“上柔若水，水滴则至坚皆可穿；上善若水，水利万物而不争；上智若水，水处众人之下而不卑。”

卡内基认为首先要谦虚和自信。对工作的自信固然重要，但必须建立在谦虚的态度上。在执行自己的任务时，一定要有信心，但唯有建立在谦虚上的信心，才能转化成卓越的信念，把你引向成功。做事失败者，大多是不够谦虚，而在不知不觉中陷入固执己见、不谦逊的境地。

信心不仅要建立在谦虚的基础上，还要建立在事实的基础上。如果一个人从来没有做成过什么事情，当面试的时候，被问起曾经做过的最值得和他人分享的事情是什么，都说不出来一个具体的内容，那么他的自信往往就是没有根据的自信。而如果一个人做过很多事情，逐渐从小事做起，越做越大，每件事都完成得不错，那么他就会发自内心地拥有一种强大的、给人印象深刻的自信。

但是不管怎样自信，我们必须保持谦逊。我常常会和员工讲一句话：如果你觉得自己优秀，那只是因为你太年轻。人到了更高层面，接触的人会越来越多，越来越优秀，就越会感觉到自己的渺小。你会发现，牛人太多了，上到政府的高层领导人，下到企业的优秀管理者，他们身上具有很多优秀的品质，而我们自己只不过是沧海一粟。所以，千万要谦虚，一个人如果聪明、勤奋但不谦虚，那么他不会有大的成就；而如果聪明、勤奋又非常谦虚，时刻都在学习，往往能把握好的机会，

创造很大的成就。所以，大海之所以博大，是因为它把自己放得最低。每个人身上都有值得他人学习的地方，关键是看自己是否有一颗虚怀若谷的心。

●○ 升职后的员工 ○●

某分公司的运营经理老夏因工作出色，被提拔到总公司任职，留下了一个职位空缺。小王和小李之前都是老夏的助理，表现都非常出色，公司一时不知道如何任命。为了不打击他们的积极性，公司决定将原先的运营经理工作暂时分成两个板块，将小王和小李都任命为代经理，分别负责一个板块，待后期考核业绩再作决定。

小王在上任后立刻与老夏取得了联系，并向其他公司的运营经理请教心得。小王经常对公司表示，感谢公司给他这个机会，自己之前只是做一名普通员工，并没有太多的管理经验，但自己会努力做好，如果在工作中有什么问题还要领导多多批评指正。在与其他的运营经理谈话时他也保持着谦卑的姿态。

小李恰好与其相反，小李在以前就觉得老夏不比自己强多少，差别只是一个职位而已。于是，他上任后立刻推翻了老夏以前的一切，开始自说自话。公司几次对他进行了善意的提醒，他还都当作是对他的赞赏。

几个月后，小王负责的板块持续进步，又一次创造了老夏当年的辉煌，而小李的板块则因为他一意孤行出现了决策失误，险些丢掉之前的市场优势。于是，小王顺理成章地成为了运营经理，而满腹牢骚的小李只得又重新回到了普通员工的岗位上。

谦虚为上，虚怀若谷。小王的多学和多问，小李的自负和狂傲，最终导致了不同的两种路径。这种情形，越是居于高位的人，越是要小心。一般员工有前辈或上司的带领和指导，所以有很多机会改正错误。但如果我们身为主管，恐怕很难有人会纠正你，这时你只有进行自我指导，经常自问是否保持谦虚的胸怀。这么一来，你就会了解，并非自己的地位比别人高，就比别人有更多的能力。当你觉得自己的下属差，表明你没有那份谦虚的胸襟。当然也有比自己能力差的下属，但只要你用谦虚的眼光去看他，你就会慢慢发掘出他的长处。这样，一旦下属有什么适当的提案，你也能立即接受，迅速做出决定。所以做起事来，也能如同流水般顺畅，否则，如果每一件事都要亲力亲为，或者每一件事都要向团队成员打破砂锅问到底，就可能会错误决策，或者延误决策时

机。

●○ 不懂技术的面试官 ○●

孙金龙是一家公司的人力资源部主管，刚接到总经理的任务，要招聘一名精通网络技术的技术员。

孙金龙是个技术门外汉，但他相信自己的迅速学习能力，他翻阅了一些技术书籍，学到了一些名词，草拟了一份笔试题就进行了招聘。结果，笔试的结果大大出乎了他的意料，很多前来笔试的应聘者在拿到卷子后，翻阅了一下就起身离场了。而真正做完了题目的却是技术一般，大多都是在其他公司应聘碰壁的人。

孙金龙立即“不耻下问”，找到一些笔试过的应聘者进行沟通，原来离场的那些人是认为这份卷子非常不专业，根本无法考察出技术员的真实水平，于是直接对孙金龙的公司失去了兴趣。

孙金龙立刻对面试环节进行了调整，将笔试题改成了开放题，让应聘者列举公司目标网络系统所需的搭建方案、硬件设施及报价。根据这些答卷，孙金龙进行了统计，选出了每类中出现频率最高的三个。

在第一轮面试中，孙金龙让通过笔试的应聘者对统计出的三种网络搭建方案分别发表自己的看法，并选择其中一种，对其他两种进行改进。而在第二轮面试中，孙金龙则让应聘者们对硬件设施发表了自己的看法。利用这个办法，到了最后一轮面试时，人选已经缩小为5人，孙金龙又通过报价环节的考量，成功招聘了一名最出色的人才。

团队领导者有时会充当面试官的角色，经常会碰到不是自己所擅长的领域。这时“平时不烧香，临时抱佛脚”地学一点皮毛就去招聘，只会让应聘者感觉到领导不专业。此时，只有谦逊好学，适时沉默，耐心分析，多观察，少发言，才会让应聘者感觉面试官的高深莫测，同时，也便于在自己不擅长的领域发现合适的人才。

如果我们能够保持谦逊，同时，关注决定成败的细节，我们就能够加速成长，加速进步，提高自信，加强我们的气场，从而拥有更多更好的赢的机会。

●○ 随时记录细节的领导 ○●

朴新教育创始人沙云龙是我以前的同事。凡是与沙云龙打过交道的人都知道，很多年以来，沙云龙不会忘记任何事情，他手下的员工有任何问题，他都会及时了解到。

沙云龙每天都会接触到大量的各式各样的人，一不留神就会忘记重要的事或错过精彩的语句。俗话说“好记性不如烂笔头儿”，沙云龙开始动笔记录。久而久之，沙云龙就养成一个习惯，无论走到何处，随身都会带上一个小本子和一支笔。每逢他听到精彩的语言或者发现某人的一些问题时，他都会掏出小本子记录下来，并注明记录的准确时间。每隔几天，他就会找专人来整理他的本子，对里面的精彩论断进行整理加工，成为自己平时讲话的素材，并对记录的问题及时进行处理。

于是，沙云龙总是妙语连珠，在处理潜在问题的时候总显得“未卜先知”，在奖励的时候也总是言之有据，因为沙云龙能随时提供一份手下每位员工在过去某一具体时刻作过的贡献。

在这样的管理下，员工们感觉领导无处不在，时刻都在注视着自己，自己的贡献随时都会得到领导的赞赏，于是在工作时更加谨慎小心而充满激情了。

沙云龙的事例说明，激励并不是凭空的，所有的激励应该建立在贡献的基础上，赏之有据才能使人信服，更能使激励自身起到示范作用。而这些激励的背后是因为对于细节的巨大关注，并且成为了习惯。因此，我们在平时的管理中还得做一个“有心人”。

●○ 满地的橘子 ○●

李峰最近有一点得意，因为他刚接到一个国际合作项目，这个项目数额巨大，更重要的是如果能做成，就为公司开辟了一个海外市场的切入点。想到自己即将可能成为公司名垂青史的功臣，李峰不禁有点飘飘然。

与对方代表路易斯的聚餐安排在了一家高档西餐厅。席间，李峰与路易斯交换了彼此对项目前景的看法，大家对项目合作的可能性都表示乐观。离开餐厅时出了一个小小的意外，李峰无意中撞到了一个拎着橘子的老伯，黄澄澄的橘子撒了一地。李峰眉头一皱，但随即对路易斯露出了标准的微笑，表示没什么大碍，想引导路易斯上车。而路易斯则好像没有看到李峰的动作，弯下腰帮着老伯一起收拾起了满地的橘子。

等一切安排妥当后，路易斯在车上对李峰说：“当你对那个老伯置之不理的时候，我就已经决定终止和你的合作。小事见素质，我不想跟一个没有责任心的人合作。”

团队组建初期，领导者要时刻注意自己的一言一行，因为我们的每一个举动都会被下属或客户看在眼里，初期的形象建立失败，不但会降低自己将来作为团队领导者的威信，也容易使一些规矩形同虚设。

●○ 七星级酒店的成功 ○●

迪拜有一家全世界独一无二的七星级酒店——BurjAlArab。除去其精美的外形和奢华的硬件设施外，这家酒店在经营过程中非常强调细节，对每一位住客都有单独的档案。

预订之后，BurjAl-Arab会发送一份精美的纸质确认函，确认函是专门定制的，住客的姓名是直接用铅字打印的，而不是像其他酒店那样直接勾选称谓，手填姓名。落款也使用了标准的电子签名，体现出专业化。

住客在入住过程中可以得到全方位的服务，服务人员会根据观察到的细节为住客安排人性化的帮助。如有顾客询问景点信息，晚上他就会收到接下来几天的天气情况和周边的景点介绍。

而当住客离店之后，服务仍未结束。服务人员还会在节假日为以往住客送去节日的问候，让住客了解酒店还在关注着自己。

正是这样的服务让人体会到了宾至如归、物超所值，使得BurjAl-Arab大获成功，成为了世界上最豪华的酒店，造就了酒店业的传奇。

七星级酒店和五星级酒店的差距在很大程度上不在硬件，而在于软件。软件就是细节，就是服务，就是在细节之处体现的对于顾客的关注、关切和关怀，就是在细节之处体现的尊重、人性化和爱。我们要想提升自己的品质和素养，不妨从提升和改善软件做起，从细节做起，从发自内心的爱和责任做起。

●○ “星”图标VS一颗“心” ○●

Airbnb的心愿列表（Wish　List）功能已经上线多年，团队计划进行优化，看看有没有更大的提升空间，以提高用户使用率。于是，2012年夏天，团队对这个功能重新进行了设计。

在完成了一系列的优化之后，又进行了一个很简单的小改动，就是将原来代表收藏功能的“星”图标改成了一颗“心”。结果，就是因为这个小改动，用户使用率提高了30%。

4个月后，数据显示，45%的用户使用过心愿列表（Wish List）这个功能，累积创建了超过10万个心愿列表。

对于这个改变的解释是：从“星”图标到一颗“心”的改动，使其功能价值过渡到了情感价值，进而提升了品牌价值，于是，对消费者也就更加具有感染力。

互联网时代是一个重体验的时代，苹果、谷歌、亚马逊、百度、阿里巴巴、腾讯，等等，从本质上讲，它们的成功可以说是用户体验的成功。

我们如果把产品体验中的任何一个细节比喻为一颗珍珠，珍珠从颜色、光滑度、形状到光泽、大小都还不错的话，把一颗颗珍珠串起来后，就成为了一条非常有价值的项链。同样地，把一个一个的细节连接起来，就形成了很好的产品体验。

●○ 总是忘带的钱包 ○●

朱可是一家公司的经理，为人很友善，但就是有一个毛病，比较健忘，做事容易丢三落四。

一次，朱可组织手下的几个部门进行团队建设，员工们也都很高兴，但是朱可的健忘症偏偏这个时候又犯了，三次活动里有两次忘记提前预支费用，自己也没带钱包，都是底下员工们自己掏钱垫了，回来报销的事，朱可也总是忘记。几次下来，员工们都对朱可的团队建设失去了兴趣，甚至有员工私底下给朱可起了个“朱扒皮”的绰号。

从此，凡是和钱沾边的活动，大家都很自觉地对朱可“退避三舍”。

很显然，朱可忽视了一个很小但很致命的细节，这些并不能直接归罪于他的健忘，只能说明他对这些小细节不够重视。对细节忽视的管理者最终往往会在细节上栽跟头。人们常说，细节决定成败。至少，细节不决定“成”，但决定“败”。越是大人物，越是重视细节。刚入职场不久的新人，往往不知道细节的重要性，做事十分马虎，不能精益求精。而

进入职场多年的“老手”，则变得高度关注细节，往往从一个细节中就能判断出重大的问题或者机会。所以，不要认为细节不重要。

●○ 吃饭识人 ○●

张总是一名在业界享有极高声望的总经理，他有一项特殊的本领，就是通过员工在酒席上的表现，判断员工的可培养性。

他将他的理论总结如下：通过和别人吃饭我们总会发现人才，那么我们要提拔什么样的人？我们要提拔的就是吃饭的时候不轻易说话，但一开口就很有思想，同时把空间给别人的人。这样的人非常难得，不贪功，不冒进，在关键的时候靠得住。而什么人不用呢？我们身边有这样一种人，因为是自助餐，有的人拿的食物就会很多，结果一半都没吃完。这种人一般是不能用的，因为他觉得公家的东西不吃白不吃，于是就拿了很多，这种人肯定是不能用的。

张总是我非常敬重的一位朋友，也是一位管理大家，他给我讲的这些话也给了我很多启发。在中国的吃饭文化和酒桌文化中，有很多细节也是值得我们思考和关注的。

第五招：永葆坚毅，永不放弃

马云说：“今天很残酷，明天更残酷，后天很美好，但是大多数人死在明天晚上，看不到后天的太阳。”

卡内基说：“有人曾经问我，什么样的人最有魅力，我告诉他，自信做事的人最有魅力。自信来自于内心的坚定，而做事需要的是一种执着。”

孟子说：“故天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行拂乱其所为，所以动心忍性，曾益其所不能。”

王国维说：“古今之成大事业、大学问者，必经过三种之境界：‘昨夜西风凋碧树，独上高楼，望尽天涯路’，此第一境也；‘衣带渐宽终不悔，为伊消得人憔悴’，此第二境也；‘众里寻他千百度，蓦然回首，那人却在灯火阑珊处’，此第三境也。”

伏尔泰说：“天赋就是持续不断地忍耐。”

我也常常说：“只有你坚持了别人不能坚持的坚持，才能得到别人不能得到的。”

亚伯拉罕·林肯的一生看似非常苦。他曾经有过4个孩子，但3个早夭；22岁下海经商，失败了；23岁竞选州议员又失败；26岁未婚妻不幸去世；27岁精神崩溃；34岁竞选众议员，再次失败；之后再次竞选众议员，还是失败；45岁他改选参议员，也没能选上。但是，他一直都没有放弃，直到他51岁，才终于成功了，当选了美国的第16任总统。

日本四大经营之父中最年轻的稻盛和夫先生在创办现世界500强的京瓷公司之前，是个学习石油化学的普通人，对陶瓷一无所知。迫于生活压力，他进入了一家濒临倒闭的玻璃公司，每天没有订单，也没有任务，只是一次又一次地做着简单、枯燥的实验，然而由于他的坚持，他与通用电气公司几乎同时研制出了新陶瓷产品，并且找到了更简单有效的工艺，一个名不见经传的小研究员凭借自己的坚定执着，取得了一份比世界著名的通用电气公司毫不逊色的成绩单。

●○ 从侏儒到足球巨人 ○●

2016年1月12日，阿根廷足球名将里奥·梅西第5次获得金球奖，成为历史上第一个5次获得金球奖的球员。

有媒体报道："从带领巴萨在08–09赛季取得西甲、国王杯、欧冠三冠王，到击败C罗夺得2009年欧洲金球奖，再到国际足联掌门人布拉特给裁判们下达命令，但凡对梅西野蛮犯规的，都"格杀勿论"……种种荣誉和特殊待遇都足以说明，80后足球天才梅西是站在当代世界足球之巅的巨星。"

5岁时梅西开始踢球。但谁能知道，他11岁时被诊断出患有侏儒症，会阻碍他的骨骼生长而无法长高。父亲豪尔赫回忆说："作为父亲，我最清楚梅西的病源于营养不良。阿根廷盛产世界上最好的牛肉，拥有世界上最好的奶酪，但那不属于我们。梅西是吃着土豆和胡萝卜长大的，是喝着那些没有油沫的汤后去踢球的。他从不抱怨，年纪轻轻就比谁都懂事，这一点没有人比我更清楚。"

巴西有"足球王国"之美誉，梅西和家乡罗萨里奥的孩子一样，从小就酷爱足球。侏儒症并非不可医治，但是注射生长激素每月花费高达900美元，家里的经济条件难以承受治疗费用。

2000年，梅西13岁，身高只有1.4米，他被足球教练库卡看中，去了巴塞罗那青训营拉玛西亚试训。首场比赛，他凭借娴熟的脚法、过人的突破能力，赢得了观众。他一边训练，一边还要完成为他制定的腿部系列运动。2003年，他的身高终于达到1.7米。

凭着顽强的意志，梅西终于改变了自己的不幸命运。如果他对足球有一丝一毫的动摇，命运则可想而知。他说："压力总会存在，但我会尽全力去努力做好分内的事情。"

面对不确定性，面对困难，我们唯一的选择就是迎上去。不要说"我做不到"，因为人的主观力量是非常强大的，即使当一个人的身体力量完全垮掉的时候，其主观力量或者说精神力量仍然存在，并且能够发挥它强大的作用。

●○ 每天甩臂三百下 ○●

有一次，苏格拉底对他那些期待新事物的学生说："大家今天要学的是一件最简单的事，就是每个人把自己的手臂先尽量向前甩，然后再尽量向后甩。"说完，他还向学生们做了示范。在所有弟子都承认这个动作很简单后，苏格拉底要求弟子们每人每天这样挥动手臂300下，弟子们纷纷同意了，而且没有人认为这是件很难的事情。一个月后，苏格拉底把弟子们召集到一起，询问他们是否还坚持每天挥动手臂，结果发现有90%的学生在坚持。两个月后，还在坚持的弟子只有80%了。一年之后，当苏格拉底再次询问弟子们的坚持情况时，只有一个人表示他一直没有将这件简单的事放下。这个人就是后来成为了著名哲学家的柏拉图。只有他一个人坚持不断地做着这件人们都认为最简单也是最容易的事。

面对苏格拉底这道极容易的考题，绝大多数的弟子们都选择了放弃，虽然题目不难，却贵在坚持。而柏拉图能够成功，正是由于他的坚持。坚持需要毅力，需要耐心，凡事要想成功，不论难易，都贵在坚持。往往坚持到最后，才能取得胜利。柏拉图曾说："耐心是一切聪明才智的基础。"这是他的心得与体验，也是至理名言。

古罗马诗人奥维德认为："忍耐和坚持虽是痛苦的事情，但却能渐渐地为你带来好处。"

坚持和忍耐的确是痛苦的事，人们常常说，一件事如果过程你喜欢，那么结果往往不喜欢；而如果结果你喜欢，那么过程往往不喜欢。比如我喜欢睡懒觉，每天打游戏，这个过程我很喜欢，结果是考试不及格；比如我每天跑步很痛苦，结果却是减肥成功，身材结实，这个结果我很喜欢。所以，要想坚持和忍耐，必须有一个目标，想到这个美好的结果，才有可能忍耐达成结果的痛苦过程。

一个团队领导人要想成功，不可缺少的素质之一就是有毅力。为了保证每天旺盛的精力，团队领导人可能要每天早起锻炼，放弃一些可口的美食，甚至在员工们每天晚上和家人享受欢乐的时候去图书馆充电，这都需要有足够的毅力。毅力意味着对同一件事坚持不懈。很多人做事三天打鱼两天晒网，今天学游泳，明天学吉他，结果最后什么也没学好。而阿迪力和赛买提，练的是走钢丝，一辈子就只做这一件事，坚持了别人没有坚持的，结果走钢丝走得惊天地、泣鬼神。如果他们也是今天走钢丝、明天拉胡琴，可能就不会有这样的成就了。

天下没有不能交的人

团队领导者需要具备的第二个素质就是拥有良好的人际关系网络。我们常说，在中国做事情，关系很重要。实际上，这种现象并不是中国特有的，在美国或者其他国家做事情，关系同样重要。一个人生活在社会当中，作为一个孤立的个体是无法生存的，必然要和其他个体发生关系。费孝通认为，在中国传统社会中，“社会关系是逐渐从一个一个人延伸开来的，是私人联系的累积，是私人联系所构成的网络”。关系有血缘关系，包括家庭、亲戚或联姻等；社会关系，包括同乡、同学、师生、同事、邻居等；还有熟人关系、朋友关系、结拜兄弟关系等。可以说，无人不在家庭关系、社会关系、人际关系、组织关系、社团关系等各种关系交织的网络之中。从这种意义上讲，“关系”好了，才会有结实、完美、有弹性、有张力、有凝聚力的网络。

判断一个人怎样，就看这个人与谁交往。

评价一个人怎样，就看他和交往对象的亲密程度。

定位一个人的价值，就看他的交往对象能否不断深化和升级。

“一个人的水平就是他花费最多时间去交往的5个人的平均水平。”哈佛教授的这句引言值得我们深思，我们平时接触的人有时也会成为别人评价我们如何的标志。如果我们经常与成功人士在一起，那么其他人也会觉得我们是成功人士；而如果我们平时总和不上进的人混在一起，那么我们在其他人的眼中可能也就是一个“混混儿”。举个简单的例子，如果我经常交往的5个人都是大企业家大老板，我的水平显然不会低，收入应该也不低；但如果我经常交往的5个人是倒卖光盘见城管就

跑的街头小贩，我的水平绝对不比他们高多少，日子肯定也过得很压抑，处在整天做白日梦、想着中500万的潦倒状态。

打造关系第一招：沟通

沟通是管理者最重要的工作，以至于日本“经营之神”松下幸之助认为，企业管理过去靠的是沟通，现在靠的也是沟通，未来靠的还是沟通。

有效沟通是管理者最基本的能力。如果仅仅只有两个人，沟通能力就不是大的问题，但是当面对20个、200个、甚至2000个员工的时候，沟通能力就会显得十分重要。有一位著名的管理学家说过，90%的问题是沟通的问题，90%的错误是沟通不当产生的错误。

物理学中，有一个力的合成法则，两个力的合力根据两个力的方向的夹角而形成，如果方向相反，合力为零；如果方向相同，合力翻倍。所以在团队中，要想使团队成员的力不至于抵消，就得让彼此使力的方向一致，调整这个方向和角度就需要沟通。而如果想让这个合力大于2，仅靠表面沟通产生的物理变化还实现不了，还需要让团队成员发生化学变化，让每个人都处在最合适的位置，才有可能事半功倍，让团队出现“1＋1＞2”的效果。这要求团队领导者拥有深度沟通能力，能够发现、发掘每一位团队成员的特点，平时需练就一双能洞察的眼睛。在生活中，我们要处理的事情太多了，涉及的关系也是五花八门，沟通范围广，主要包含以下7类沟通对象：父母、朋友、同学、老师、老乡、商业伙伴、竞争对手。这里我想重点讲的是在工作中的沟通。

在工作中，我们要特别注意以下三个方面的沟通：

第一，上下级沟通。也就是扮演好自己的角色，但同时不拘泥于这个角色。听起来很容易，其实操作起来很难。因为要想在工作上扮演好自己的角色，就意味着你要妥善处理好对上和对下的关系，这就需要你有很强的上下沟通技巧。对上沟通，让领导了解你努力工作的成果；对下沟通，让下属理解你决策的依据。如果沟通不畅，就会造成很多误解。有时因为我们自身或者周边人的职位升迁，平时融洽的关系突然间就仿佛隔了一层纱。实际上，上下级沟通，特别是和直接上级的沟通，非常重要。一个管理者往往管理着很多人，自己的决策方向是否正确，决定了下属们的职业发展方向。因此，管理者自己也要经常和自己的上

级保持沟通。我发现，凡是在工作中业绩比较出色、受到大家认可的部门，他们的经理和上级领导的沟通都是比较顺畅的。作为团队领导者，最重要的沟通就是和直接上级沟通清楚业务的目标和方向，保持总体战略思路的一致。如果一个团队的管理者不能和上级在工作思路大方向上保持一致，那么可想而知将会出现什么样的状况。而现实是，很多管理者自己比较惧怕找上级领导沟通，结果往往走错方向，导致业务上出现重大问题。

第二，能力沟通。领导不是被叫出来的，同样，能力也不是吹出来的，而是在实际工作中通过自己的行动、态度、决策展示出来的，当你的下属看到你的能力，并最终认可你的时候，就说明你在能力沟通方面达标了，这也是团队管理者平时必须重视的一项功课。

第三，新老沟通。如今已经早非计划经济时代，那时候一旦到一个单位参加工作，只要单位不倒闭，基本一辈子就耗在那里了，但现在不管是在老牌国企还是新生民企，员工的流动已经成为一种习以为常的事情。那么无论我们是新来者，还是作为公司的“老人”，在对新同事关系的梳理当中，沟通就占了非常重要的地位。沟通不到位，就会导致彼此间坚实的壁垒，对工作的开展造成不利的影响。对于职场打拼人士，工作顺心在于沟通，工作开心在于联系，工作舒心在于合作，工作幸福在于分享、付出和共赢。

●○ 过热的空调 ○●

小方是一位部门经理，一直提倡节约能源，平常以身作则，希望部门的员工也都能和他一样，凡事从公司的角度出发，注意环保。

有一次，小方在经过员工的办公室时，突然想到自己最近一段时间过于忙于公务，和员工们的交流少了很多，有不少员工很久没交流了，这样不利于部门沟通的顺畅。于是，他就推门走了进去。当时正值冬天，办公室里开着暖气，他的眼镜上顿时蒙上了一层水雾，看起来有些滑稽。

在简单寒暄了几句后，他就走出了办公室，突然，他意识到办公室里的温度有些过高，员工们进进出出多了可能会不小心感冒。于是，他又折回了办公室，说道：“温度这么高，小心别感冒了。”说完，他就径直离开了。

他走后，办公室里的员工们不禁面面相觑，想到他平时对用电

用水几近“抠门儿”的行为，也不知小方是真的在关心他们，还是在委婉地表达对他们开空调“浪费能源”的不满。

几个员工纷纷感慨：“不就是看我们开空调了吗，还说得这么冠冕堂皇，有必要这么假惺惺的吗？”

几经思考之后，员工们关掉了空调。

小方的本意是为了员工们好，但为何员工们却不能肯定，反而担心是领导的一种变相批评，这只能说明小方与员工之前的沟通存在严重的问题。同样是一句话，不同的人或者同一个人在不同的场合下说出来会产生截然不同的效果。从这个案例中小方的表现，小方的说话艺术可见一斑，他说话没有任何的铺垫，也没有任何相关的解释，如此突兀的一句话难怪手下的员工会产生误会，而这样的情况发生多次之后，员工们就自然会对这样的领导心存芥蒂，严重阻碍公司文化的健康发展。

成见，就是阻挡我们有效沟通的一堵“墙”。

我想起了《喇叭与门铃》的故事。甲说：“新搬来的邻居好可恶，昨天晚上三更半夜、夜深人静之时突然跑来猛按我家的门铃。”乙说：“的确可恶！你有没有马上报警？”甲说：“没有。我当他们是疯子，继续吹我的小喇叭。”沟通是双向的，人们对待我们的方式有时正是我们没有发觉的自己对待他人的方式。

还有一个故事大家一定也不会陌生——《烧炭人与漂布人》。烧炭人在一所房子里经营，看见有一个漂布人搬迁到他的旁边来住时，满怀欣喜地走上去劝漂布人与自己同住，并解释说这样彼此更亲密、更方便，还更省钱。漂布人却回答说：“也许你说的是真话，但完全不可能办到，因为凡我所漂白的，都将被你弄黑。”沟通是有前提的，那就是你准备进行沟通的对象是可以被沟通的，沟通的心态是换位思考，沟通的目的是给予关心、增强理解和促成合作，从而达成共赢。故事中的烧炭人与漂布人的这次沟通就缺少上述前提，所以最终只能是无效沟通或无意义的沟通。沟通需要花费时间成本，并非所有的沟通都是有必要和有价值的。

所以，沟通的关键是换位思考，情商的本质是同理心。“己所不欲，勿施于人”，这是中国古代流传下来的传统智慧。也有一句话叫作“踏上脚蹬板，立刻变心眼”，说的是人在赶公交车的时候，还没上车，就希望

车千万别关门，千万别开车，但是自己一踏上汽车的踏板，就立刻希望赶快关门开车，后面有多少人还在追赶就不管了。人的位置和立场一发生转变，立刻就会有不同的，甚至是相反的态度。例如，一个员工一定是希望公司多发钱、福利好，空调开到最足，纸张从来都不需要麻烦地双面使用。可是一旦成为管理者，有了利润的要求，立刻就会改变态度。没有换位思考，沟通就会变得没有价值，甚至越沟通越不愉快。

●○ 平静的调动 ○●

张超是一位人力资源经理，最近他被布置了一项棘手的工作：到下属某子公司宣布人事调动。

一般人事调动都是比较简单的工作，但是这一次有所不同，这次调动的是该子公司的总经理张天翼，新上任的总经理王子鸣是从别的子公司调过去的——典型的“空降兵”模式。可恰巧，这位新上任的总经理是前任总经理的老对头，经常在业务上杀红眼，彼此看对方都有点不顺眼。这次张天翼放出话来，不会顺利进行交接，周围有不少竞争对手听到这个消息，都在暗自发笑，准备看笑话。

张超偷偷改了自己的航班，比预定时间提早了一天到达子公司，私下找到张天翼，进行了一番劝说，希望张天翼以公司的集体利益为重。而张天翼也不好意思地告诉张超，其实自己也没有想做什么，只是得到通知太突然了，没有思想准备，而且又是王子鸣来进行交接，心里有些不舒服。

话说开了就比较容易了，张超在心里也暗暗松了口气。第二天的交接仪式上，张天翼和王子鸣的激情拥抱，让很多抱着看热闹心理的人都大跌眼镜。

沟通也需掌握时机，讲究出奇制胜，在关键问题的关键时间点之前解决主要矛盾，通常可以收获奇效。

●○ “伙伴般”的领导 ○●

提起技术总监孙凯，白鸟公司的员工都会不自觉地在嘴边浮出一丝微笑。与其他领导不同，员工们与孙凯在一起的时候，有时会忘记孙凯是一个领导。

这一切都归功于孙凯的独特管理方式。孙凯今年年近50，在白鸟公司所在的IT（Internet　Technology）领域已经征战了近30年，有着丰富的经验。20年前，一个偶然的机会，孙凯被推到了管理岗

位，于是孙凯在技术研究之余，还进行了管理方面的学习。

孙凯通过阅读发现，自己钦佩的杰克·韦尔奇在通用电气员工的眼中也是一名亲善的领导。杰克·韦尔奇每周都会花近10个小时的时间参与到属下部门的各个运营计划当中，并密切地与员工们进行交流，了解他们的得失。这种做法收到了奇效。类似的领导还有沃尔玛的总裁山姆·沃尔顿，他也是这样一位让人感到如伙伴般的领导。

于是，孙凯开始尝试着改变自己以前只谈技术不苟言笑的作风，主动和员工们打成一片。事实上，员工们也发现孙凯仿佛是一座融化了的冰山，除了提供大量有益的信息外，还逐渐让人感觉到一丝温暖。

我想起自己的一个好朋友，他是个技术牛人，但似乎总是有些“曲高和寡”的感觉，除了我以外，他鲜有朋友。几经琢磨后，我才发现，因为他有点书呆子气，十分吝啬他的笑容，也不会与人主动交流，这也是很多技术工作者的通病。

●○ 中午聚餐的领导 ○●

某集团进行了管理架构调整，田明成为了该集团的北方区大区经理。上任后，田明与下属员工之间都不太熟悉，双方如同默契般保留了一定空间。

为了改变现状，田明采取了调整坐班时间、小幅加薪、组织团队活动等一系列手段，但效果不太明显，除了少数员工外，其他人还是保持观望的态度，并未对田明打开心扉。

经过思考，田明改变了之前面向集体的沟通方式，每天中午有意识地叫几名不同的员工一起吃饭，通过吃饭相互熟悉并了解员工的真实想法，通过部分员工了解其所在部门其他员工的想法和碰到的问题。田明通过午间聚餐，一旦得知哪位员工在生活或者工作上有困难，总会想方设法第一时间帮他解决。开始员工们认为是新老板的“三把火”，慢慢就会改变，但是随着时间越来越长，员工们发现田明是出自真心在为他们着想，于是更愿意将自己的想法和困难与田明沟通，田明也顺利地迅速缩短了与员工之间的距离。

田明采取的是一种比较“短平快”的方式，可以快速打开员工的心扉，但真正见效是需要时间来渗透的，需要长期在小事上去感动员工。

●○ 无能还是不用心 ○●

马琳今年30出头了，是一位从业多年的财务工作人员，今年公司生意兴隆，财务部的小李却休了产假。老总大笔一挥，招聘了一名刚毕业的大学生小王来给马琳当助手。

小王是一个本分的姑娘，毕竟刚毕业，业务能力不是很强，但是非常老实，话也不多，人力资源部门就是看中了这一点将她招了进来。对于小王，马琳却有不同的看法，对人力资源的招聘也颇有微词。今年的公司业绩飞速发展，马琳的压力也大了，现在小李一休产假，更多的事情需要她来完成，本想人力资源能招到一位能立刻上手的熟练工，没承想招来的却是个经验不足、刚毕业的小丫头。马琳从开始就对小王有一个不好的印象。

这一天，马琳向小王催要数据，却发现小王卡在了一个工作表里，仔细排查后发现是小王把一个公式套错了。马琳不禁埋怨起来：“你是没脑子还是不用心啊，这么简单的表格这么长时间还会弄错，我当年一个下午就学会的东西，你怎么会弄这么半天，真不知道你的脑子里在想些什么！”

马琳说了几句气话，也没放心上，转身就走了。可小王听着，心里总不是个滋味，毕竟自己以前没做过这么复杂的东西，自己也一直很努力地在学，可上司马琳怎么老是对自己不满意呢，今天又说了这么重的话。想着想着，小王的眼泪就掉了下来。

像马琳这样发过火的团队领导者应该不在少数。从这件事来看，马琳并没有说错什么。当年马琳确实花了一个下午就学会的东西让小王做了一个月还会出错，是有生气的理由。但发完火、出了气之后，马琳会得到什么呢？马琳的火不但没能解决小王目前能力偏弱的本质问题，而且还打击了小王的自尊心，使两人之间的隔阂越来越大。小王甚至可能在伤心之余直接选择辞职，这对人手本来就不足的马琳来说，无疑是雪上加霜。

●○ 亚伯拉罕·林肯号症候群 ○●

亚伯拉罕·林肯号症候群这个名字的由来，其起因是1995年10月，在加拿大纽芬兰省海岸所发生的一起事件。以下是航空母舰亚伯拉罕·林肯号与加拿大当局对话的真实记录：

美国：请将你前进的路线向北方转15度，以避免相撞。

加拿大：建议你们将前进的路线向南转15度，以避免相撞。

美国：我是美国海军舰队的舰长，我再说一次，请改变你们的路线。

加拿大：不，我再说一次，你改变你们的路线。

美国：这是美国航空母舰林肯号，美国大西洋舰队中第二大的航空母舰。我们有3个摧毁系统、3艘巡洋舰，以及数个支持的军舰。我现在命令，将你的路线向北转15度，要不然我们就会执行对应措施，以确保舰队的安全。

加拿大：这里是灯塔……完毕。

沟通时不仅传达的信息要明确，首先要清楚沟通对象是谁，要知道自己是和谁在对话，知己知彼，否则就有可能阴错阳差。产生误会不说，更大的问题是耽误了时间，降低了工作效率，甚至造成重大损失。

打造关系第二招：打动人心

中国有句流传千古的话——士为知己者死，女为悦己者容。我们现在当然不需要他人为自己赴汤蹈火、寻死觅活，但是他人为你付出的激情和冲动却是源于一份“知己感”，也就是你被别人认为是他的知己，他才会心甘情愿地为你付出。从初识到知己，不可或缺的步骤就是“被打动”，也就是俗称的关系变好。要知道，“动之以情，晓之以理”，其实往往是要先动之以情，才能晓之以理，没有“情”的作用，很多时候“理”是讲不进人心里的。我们做任何工作，最高境界就是打动人心，而要做到这一点，我们必须打动7类人的心：

1.打动“我”的心

我们要通过我们的工作本身来打动团队里的每一个人，也就是打动我们的合作伙伴。“力争异己权利的勇气是罕有的，但是承认异己权利的气量更为罕有，弱者对强者的反抗是可贵的，但是强者对弱者的宽容更为可贵。”

2.打动“他”的心

所谓的“他”是指除了自己部门之外其他部门的合作伙伴。我们做工作不容易，每天都要和其他部门进行沟通协作，表现好了都可能会受到其他部门的挑剔，表现不好则可能会受到无情的批判。想要摆脱这种局

面，真正引领部门、打动人心的话，必须打动这个“他”，实现机构内跨部门的友好合作。

3.打动“你”的心

所谓的“你”是指机构内核心竞争力的代表者。这些代表者就是公司内优秀员工的群体，如何和他们打交道，这也是一门学问。

4.打动“家人”的心

所谓的“家”是指“你”、“我”、“他”工作生活的地方，就是企业本身。有时候这个“家”上面有一个“大家”，就是分公司上面还有集团总公司。作为在职场打拼的我们，要打动“家人”的心，就是要和同一个集团内其他业务板块的同事打成一片。

5.打动“对手”的心

竞争对手就是在“社区”里同样想创建五星家庭，和你竞争的另一个“家”，虽然这个“家”不是你我的居所，但一样要打动。

6.打动“社区”的心

所谓的“社区”是指利益相关者，比如政府、街道、督察等等。

7.打动“社会”的心

这就要求你从“社区”迈出去，走向社会，担当起更大的社会责任，用自己的行动回报社会，进而打动社会的心。

●○ 为了自己而做事 ○●

我常和人说，今年是我参加工作的第28年，我在过去的近30多年里一直很勤奋，一直很努力，一直很刻苦，我在任何一个工作单位里都很拼命。很多人都会问我为什么那么拼命，我觉得可能是源于父亲对我小时候的教育，我父亲是老三届毕业生，遭受过很多打击。受时代的影响，我父亲没上成大学，回到农村艰难度日，虽然生活窘迫，但是他对我却是“高标准严要求”，有点望子成龙的意思。当我懂事以后，我慢慢体会到，其实每个人都希望能够把自己变得稍微好一点，让别人能够看得起。我就是保持这样的想法一直到今天。我突然发现这个简单的想法背后是：我做任何事情不是为了别

人做，而是为了我自己在做，为了实现我的梦想。

说到花钱做事，一般可以分为四种：用别人的钱为别人做事，用别人的钱为自己做事，用自己的钱为别人做事，用自己的钱为自己做事。不少人只是在乎钱，却没有意识到对于我们每个人而言，最宝贵的是时间，是青春年华，是体验和经历。换句话说，我们是用自己的时间为别人做事，还是用自己的时间为自己做事，我们是用自己的时间去赚取钱财，还是用自己的时间去影响和改变社会？当我们能够为了自己做事而去投入、历练并且有所担当的时候，我们成长得最快。要打动别人，就得先打动自己；要打动自己，先让自己有所担当；要让自己有所担当，就得记住做任何事情不仅仅是为别人做，也是在为自己做，从而让自己变得更加完美，更有韧性，更有魅力，更有责任意识，更值得信赖，进而就会打动人心，赢得尊重，变得更加开心！

●○ 每天的热茶 ○●

小钱是一家公司的实习生，每天，他都早早到公司，拖地，浇花，并烧上一壶开水，给自己周围的同事都冲上一杯浓香的咖啡或是热气腾腾的绿茶。

开始时，大家觉得小钱是新来的，可能是想通过这个和大家拉近距离，也都善意地主动和小钱聊聊天，拉拉家常，在表面上表现得比较亲密。

而接下来的一个月，小钱天天如此，人们才发现，这原来是小钱的本性流露，大家不由自主地都喜欢上了这个勤快的大男孩。

实习结束后，小钱被破格留了下来，而小钱早到服务的习惯也一直延续了下去。

有些事做一天简单，做一个星期也简单，难的是每天都做。凡是有意义的事一般都是需要毅力的，特征有两个：简单，需要坚持。当我们能够一直坚持自己善良的那一面去对待别人时，我们就一定能够打动他们的心。

●○ 教会徒弟，饿不死师傅 ○●

在IT业，员工的流动性大已经是一个公开的秘密。同时，IT界还流传着一句话，叫“教会徒弟，饿死师傅”。

徒弟一般都比师傅年轻，这就意味着徒弟有脑子快、体力足的优势，所以，总有些师傅在某些技术环节上留一手，不教给对方，因为技术是师傅唯一的优势，一旦这个优势也被徒弟超越了，自己离下岗也就不远了。

阿强好像是这其中的一个例外，每逢有新员工过来请教时，阿强总会放下手头的工作，耐心地对新人进行指导，直到对方搞懂为止。为此，阿强还经常会影响到自己的进度，有时只得留下来加班补上上班时没完成的那部分。

不少人劝阿强不要太傻了，说："阿强，你做东西本来速度就不算快，回头把人家都教会了，你们头儿不要你了怎么办？"

阿强每次都是笑着说："不会的，不会的。别人弄不明白的时候会很痛苦，我也是这么过来的，怎么能看着他人受罪，自己偷着乐呢？"

阿强的态度感动了周围所有的人。每次公司内有业务招标，只要阿强有想做的想法，同事们都会主动地让阿强先挑。等阿强挑完后，大家才开始进行竞争。

当今社会的显著特征是开放、共享、对等和全球运作，我们如果还做不到在工作单位的开放和分享，何以奢望未来能够站在更高的山峰，饱览那番美景啊！我曾接触过很多像阿强这样的员工，每一次接触都让我热血沸腾。虽然，和他们接触我也许并没有获取什么，但是从他们身上看到的那种真诚、正直、热情和执着，会让我兴奋不已。只要你真实、真诚和正直，只要你无私、无我和公平，就会感动他人，打动人心。

●○ 本末倒置的研讨会 ○●

一位朋友开了一家IT小企业，以中间件技术研发为主营业务，获得了一个看起来非常好的机会。微软看中了他们正在研发的一项技术，这项技术与微软的Vista平台能够有一个很好的无缝拼接，带来非常好的用户体验。微软决定就这项技术对主要目标用户进行一次研讨会。

为了准备这次研讨会，这家公司作了精心的准备，几乎每位员工都在挑灯夜战，摩拳擦掌，期待能够达成这项合作。

当研讨会开始的时候，全公司确实都发挥出了良好的状态，不少员工在现场与微软的工程师一起向用户们展示了自己对Vista平台

的认知。由于之前的充足准备，当Vista操作系统的展示结束时，距离之前约定的研讨会时间只剩下10分钟。公司的首席技术官这才想起自己的技术还没介绍，于是匆匆上阵，只说了不到一半自己的优势，时间就到了。大部分参会者在会后都不无遗憾地表示自己本次前来是想好好了解公司的这项新技术，而对于Vista平台，他们虽然了解的不如公司的员工这般深刻，但也都知道这是一种趋势，目前是苦于没有合适的中间件而无法大规模推广。这次本是个非常好的机会，但却收获甚微，而这些参会者不少都是从外地赶来，研讨会一结束就匆匆离开，不能留下再作深入了解了。

最终，这次研讨会只能以没有意向的结果收场。

这个朋友事后跟我说，这次研讨会的失败是因为自己的认知和定位出了问题。每个成熟公司都应该有自己的核心竞争力和拳头产品，在拥有这些的时候不会抓住时机进行展示，就无法给自己足够的信心，自然也就无法打动他人的心了。

●○ 对下属要用心 ○●

林芳是一位部门经理，她常给部门的每一位下属通过微信发一个动画图“你是最棒的”，但从来都不提称赞的理由，更不写任何文字。发了几次以后，下属在底下议论：“这大概是别人发给她的，她转发给我们了。”

乔治·布什有一次结束了欧洲之旅，在返回的飞行途中，亲自为40名随行人员分别写了40张感谢卡，而且每张感谢卡写的都不一样。

林芳的想法很好，但做的时候不用心，效果适得其反，给人一种虚假的感觉。一般情况下，太多相同的卡片可能无法真正传达诚意，有可能使每一张都失去了价值，但乔治·布什这40位随行人员，一定会十分珍惜各自的那张感谢卡。

以下属喜欢的方式表扬他们，拍拍他们的肩膀或就某件具体事情称赞一下，会有意想不到的效果。

从某种意义上说，特蕾莎修女是一位最令人尊重的领导者。她是塞尔维亚人，但去世后她的遗体却被印度人民留在印度。出殡那天，她盖着印度国旗，被12个印度人抬着，印度总理带头向她下跪，所有的印度

人民将她视为印度人。唯一特别的是没有给她穿上鞋子，因为她尽管早年在英国受教育，但在印度时一直不穿鞋。人家问她：“特蕾莎修女，你怎么不穿鞋啊？”她说：“我服务的印度大众都太苦了，他们很多人都没有鞋穿，我如果穿上鞋，跟他们的距离就远了。”正因为如此，戴安娜王妃在见到特蕾莎修女时都因自己穿着一双高跟鞋而表示羞愧。特蕾莎修女的影响力不仅在印度，也远远超越了国界。科索沃战争期间，交战双方听说她在战区内立即停火，直至她将所有的妇女和儿童带离战场，这让时任联合国秘书长的安南也自愧不如。

特蕾莎修女也一直是我很敬仰的人，每次想到她，我就会想到余世维的“原子炉”原理：从构造上来看，原子炉的中间是燃料槽，周围是一圈管道。管道上方垂着的是中子棒，又称“控制棒”，原子炉的发电就是靠着控制棒的分裂获取能源。如果团队的领导者有着足够的魅力，就会如同这根中子棒一样，不断分裂，释放出能量，影响周围的团队成员。

打造关系第三招：善于帮助别人

2004年的湖人队号称拥有NBA历史上最豪华的阵容，他们在总决赛中的对手是14年来第一次闯入总决赛的东部球队底特律活塞队。赛前，除了活塞队的球迷外，几乎所有人都认为湖人会夺冠，毕竟科比、奥尼尔、马龙、佩顿带领的湖人队群星闪耀，每一个位置几乎都是联盟的顶尖球员，再加上有传奇教头菲尔·杰克逊，在很多人看来湖人已经是一支“无敌舰队”。相比之下，平民式的活塞队十分不被看好。但是，让人大跌眼镜的是，湖人居然几乎没有作多少抵抗便以1：4败下阵来。湖人的球星们在比赛中的互掐与活塞队的流畅配合形成了鲜明的对比。

明星员工的内耗和冲突往往会使整个团队变得平庸，在这种情况下，1＋1不仅不会大于或等于2，甚至还会小于2。在工作团队的组建过程中，管理层往往竭力在每一个工作岗位上都安排最优秀的员工，期望能够通过团队的整合使其实现个人能力简单叠加所无法达到的效果。然而，在实际的操作过程中，众多的精英分子共处一个团队之中反而可能产生太多的冲突和内耗，最终的效果还不如个人的单打独斗。

在通常情况下，团队工作的绩效往往大于个人的绩效，但也不是那么绝对，这取决于团队工作的性质：如果团队的任务是要搬运一件重物，单凭其中一个成员的力量绝对搬不动，必须要两个以上的成员才行，这时团队的绩效要大于个人绩效，1＋1的结果会大于或等于2；但

如果换成是体操比赛中的团体项目，最后的成绩往往会因为某个成员的失误而一落千丈，这时，团队的绩效还不如其中优秀成员的个人成绩，1＋1的结果反而会小2。

●○ 螃蟹理论 ○●

钓过螃蟹的人或许都知道，篓子中放了一群螃蟹，不必盖上盖子，螃蟹是爬不出去的，因为只要有一只想往上爬，其他螃蟹便会纷纷攀附在它的身上，结果是把它拉下来，最后没有一只能够出去。企业里常有一些人，嫉妒别人的成就与杰出表现，天天想尽办法破坏与打压，如果不予去除，久而久之，组织里只剩下一群互相牵制、毫无生产力的螃蟹。

陈毅说："一喜得帮助，周围是友情。"善于帮助就是善于制造愉快的体验，给予帮助就是打造可靠的友情。我们在生活工作学习中的相互帮助，使彼此的资源得到共享，感情得到交流，特别是共同解决了独自无法解决的问题，完成了工作任务，实现了个人价值的提升，让团队成长，使得每个人都可以分享到成功的果实。相反，螃蟹们的相互制衡、破坏和拉扯最后的结局是等待悲剧时刻的到来。

关心别人、重视别人，必须具备高尚的情操和磊落的胸怀。当你用诚挚的心灵，使对方在情感上感到温暖和愉悦，在精神上得到充实和满足，你就会获得和体验到一种美好、和谐的人际关系，你就会拥有许多的朋友。

列举自己最亲密的朋友时，仅仅不到一半的全职员工会将一名同事列入其中。大多数情况下，邻居比同事更容易成为好朋友。当被问及愿意和谁讨论"重要的事情"时，也只有不到一半的员工将一名同事列入可以接受的名单中。

●○ 救人 ○●

在一场激烈的战斗中，上尉忽然发现一架敌机向阵地俯冲下来。照常理，发现敌机俯冲时要毫不犹豫地卧倒。可上尉并没有立刻卧倒，他发现离他四五米远处有一个小战士还站在那儿。他顾不上多想，一个鱼跃飞身将小战士紧紧地压在了身下。此时一声巨响，飞溅起来的泥土纷纷落在他们的身上。上尉拍拍身上的尘土，回头一看，顿时惊呆了：刚才自己所处的那个位置被炸成了一个大坑。

读到这则故事的时候，我不禁想起了小时候，父亲带我和弟弟去干农活，因为太皮太淘，父亲就让我和弟弟一人提一些吃的。对年幼的我们来说，这些吃的无疑是一个比较大的挑战。于是我和弟弟就不时你提我的，我提你的，换着手，谁都不想多拿一点，但都希望能感觉轻松一点，当然，事实是东西还是那么重。后来，爷爷找来一根棍子，把吃的都挂在上面，我和弟弟一人扛住棍子的一头，顿时，我们都轻松了。

从那时起，我便隐隐约约体会到，在我们人生的大道上，肯定会遇到许许多多的困难。但我们是不是都知道，在前进的道路上，搬开别人脚下的绊脚石，有时恰恰是为自己铺路。

●○ 老人的感激 ○●

以下这则故事是摘自我以前的同事刘畅给我发送的邮件，她让我分享了她的感动，我想这里面最重要的就是帮助别人和善于帮助，懂得感恩和懂得回馈了。在帮助他人和接受帮助方面，小事不小，最能打动我们的也是那些不经意、不刻意、不做作的小事，帮助中存在的那一种“真”才最让我们感动。

2009年1月19日晚，在完成了短暂的旅行后，我从深圳返回武汉。那晚登上飞机的时候，我已经觉得很累很累了，可是之后飞机上发生的一件小事却让我回味良久。

首先，一位中年男子兴冲冲地跑到我身边说：“小姐，你一个人吗？可以跟我换个座位吗？我想和爱人和孩子在一起。”“呵呵，没问题。”

我笑着回答着马上起身，陪伴我的有他和他爱人的微笑和连声的道谢。

我亦心情大好。到新的座位坐下，正准备闭目养神，却听到左手边的老奶奶对空姐说：“我扣不上安全带，请你帮一下忙。”我仔细一看，这才发现老奶奶的双手畸形，几乎完全没有手指，好像只有大拇指比较正常。看了顿时觉得心疼的我立刻为老奶奶扣好了安全带。接着一路上，我一直想尽力照顾她，帮她放下小桌板啊，放倒座椅休息啊，拆开吃饭时的各个包装袋啊。真的，看着老人行动那么不方便，我就好想给她帮一点点忙。

老人很友好，好多次对我说：“谢谢，真的太感谢了！没有你，

我都不知道该怎么办了。”我说：“呵呵，没什么的，坐在您身旁的乘客都会这样的。”就这样，一个多小时的飞行差不多就要结束了。

在飞机就要降落在武汉天河机场的时候，老人喃喃地说：“我就是不知道你的名字啊，你这么好的闺女，以后去看你啊。”听到老人这样说，我有点意外。于是，我很开心地告诉了老人我的名字。我们这才开始了正式的对话，我也才知道，老人已经83岁了，大女儿女婿都是武汉大学的教授，都已经退休了。二女儿在深圳工作，她刚刚去那边玩儿了几个月，今天一个人搭飞机返回武汉是要一家团圆过大年的。二女儿一家第二天会开车返回武汉，怕老人车马劳顿，才选择了让她一个人坐飞机。下飞机了，老人对乘务员说：“这个姑娘好，帮了我很大的忙。”到了出口处，见到了小儿子，她也这样说。他们一直对我说谢谢，搞得我真的很不好意思，一个劲儿地说“不用谢，没有啦，都是应该的”等等。

但是，我的心里好暖。

这些年，我的理念一直是，不论在哪里，只要我能够因为我的存在，给别人带来哪怕多一点点的温暖和力量，多一丝丝的信心和快乐，我都会出于本能地想去做些什么，这丝毫不是为了什么功利的目的，为的只是自己的内心能够得到真正长久的踏实、幸福和满足感。

我想到了快乐，想到了一个学佛的朋友说的“随喜”——一个人如果能把自己的心打开，与别人分享，如果真的能快乐着别人的快乐，那么他的快乐就会特别多。

我想，我就是这样一个幸运的人吧。

我们常说，善于自助者才能善于助人，我在广州有个朋友白手起家创业做外贸生意，开始时得到了合作伙伴及朋友的鼎力支持，发展前景很被人看好。随着对行业的了解，他打算自己建立厂家为自己供货，但是当时的他徒有营销资源，而没有技术，没有资金，风险很大。一个偶然的机会，他突然发现，其实过低的技术壁垒对他来说不一定是坏事，他改变了方针，抱着帮人就是帮己的态度，广结善缘，同时也积极接受着其他小厂商的帮助，现在他已经俨然成为一个小商圈的中枢了。我们可以发现，我这位朋友正是利用互助共赢的方式为自己建立了良好的商业关系，也帮助他在商业竞争中获得了前进的阶梯。的确，互惠互利是商业的基本原则，真诚地帮助别人，总有一天能够得到回报。

你的判断从哪里来

人类已进入知识经济时代。按照经济合作与发展组织的说法，知识经济就是以现代科学技术为核心的，建立在知识和信息的生产、存储、使用和消费之上的经济。经合组织在《以知识为基础的经济》中将知识分为四大类：知道是什么的知识、知道为什么的知识、知道怎么做的知识、知道是谁的知识。

当我们认识一个人的时候，我们会认识他三次：第一次可能是通过他人的介绍，我们认识的是其他人眼中的那个“他”；第二次可能是亲眼见到这个人本身，这时我们会看到这个人的五官外貌，对这个人有一个直观的认识；第三次认识则可能是与这个人进行几次沟通交流之后，这时你会重新认识一个隐形的“他”，对他的性格、人品、能力有一个全新的认识，判断的标准就是在沟通中这个人所展现出来的谈吐和睿智，这就是一个人的知识积累的体现。

东方朔曾经告诉汉武帝刘彻：高山只能与高山对话，高山只能与低谷沟通。这句话有三重境界。

第一重境界是：高山在很多时候是很狂傲的，不屑于与低谷对话，我们如果想与高山对话，那我们就必须变成高山，才能有与高山对话的资格。

第二重境界是：有一天，我们成为了高山，获得了与其他高山对话的权利，也习惯于拒绝了与低谷的交流。但是可能正是我们不愿意去沟通交流的那个低谷，10年之后一跃成为了更高的高山，成为了珠穆朗玛峰。这个时候，他成了高山，而我们则成了他眼中的低谷，我们再一次无法与他沟通交流了。而如果我们想一直能与我们眼中的高山对话，那么我们就必须真正地去帮助所有的人，包括那些可能目前在我们眼中的低谷。和他们一起学习，一起成长，一起成为高山。那么有一天，即使他成为了珠穆朗玛峰，但是他仍然能够想起是我们曾经让他变成更高海拔的高山，他还是会愿意和我们一起沟通交流。因此，我们自己的学习就非常重要。

第三重境界是：即使我们自己目前是个低谷，但是如果我们能够以很谦逊、很虔诚的心态去与高山交流的话，也许可以感化对方，让高山来帮助你。如果我们已经是低谷了，还不保持谦逊的心态，反而索性不

理睬高山，那么我们就只能一天天成为更低的低谷。

●○ 想变成风的男孩 ○●

“求你教我变成风吧，只要一会儿就行。”男孩说，“好让我们能够谈谈人和风的无限潜能。”

风十分好奇，这可是它从未遇到过的事情。它很愿意和男孩探讨这个话题，但是却不晓得如何将人变成风。要知道它经历过多少事啊！它塑造过沙漠，吹沉过船只，吹倒过成片的森林，穿越过充斥着音乐和各种怪异噪音的城镇。风认为自己已经是无所不能了，而与此同时，这里竟有一个男孩说，作为风，它还有许多其他可以做到的事。

“这就是人们所说的爱。”当看到风快要答应他的请求时，男孩说道，“当心中有爱的时候，我们就能化为天地万物中的任何一种。当心中有爱的时候，我们根本没必要弄懂发生的事情，因为一切都发生在我们自己身上。人是可以变成风的，当然，必须有风来相助。”

这是《牧羊少年奇幻之旅》中的小故事，男孩与风之间的关系就像高山与低谷，处在低谷的男孩始终无法触及如高山般的风，但是男孩没有放弃，并且找到了低谷向高山进发的途径——“爱”。这种“爱”在男孩心中是一种信念的象征，而在低谷向高山转变的时候同样需要这样的一种坚定信念，需要持续地获取和索求知识。

据说当年有个人想去见老子，想向老子当面求教。他在老子那儿恭恭敬敬地待了好几天，老子一直没说什么话，但是这个人的态度却始终很虔诚。最后老子点了点头，点拨了一下他，他就悟出了自己的学问，成为了高山，成为我们今天所敬仰的人。

这就是高山的力量。如果我们想从高山汲取到我们所想要的知识，我们就必须时刻怀有谦逊的心态，不断地学习。

有不少人说，现在中国的学位都是混的，华而不实，这是吃不到葡萄说葡萄酸的心理。我经常鼓励我身边的人，有可能的话，多读些书，再有可能的话去学校深造一下，要保持一种学习的欲望。当我们不断获取知识时，我们自己也会在不知不觉中进步，我们将来就会比别人好一点。其实，只要具有学习的心态，在哪儿都可以学习，不一定非要在教室里。有的人干不了多久就觉得自己学不到东西；而有的人在一家企业

工作了八年十年，还在不断成长进步，职位提升、薪水增长，人和人真的有这么大的不同。我对员工说，如果你觉得在一家公司学不到东西，你即使换了个地方也还是学不到东西。能否学到东西，不取决于你待在一个什么样的地方，而取决于你有什么样的心态。

直觉是人类的本能知觉之一，作为一种心理现象贯穿在我们的日常生活中。直觉是基于人类的职业、阅历、知识和本能存在的一种思维形式。直觉类似大自然中的空气，当你想捉到它的时候，它会消失得无影无踪；当你不在意的时候，它会像神来之笔给予你意想不到的意外和惊喜。

我们经常会说，直觉判断就是常识判断。直觉不错，也是指一个人的常识不错。直觉判断的正确实际上依赖的是间接的、内在的、深层次的逻辑分析能力的强大，需要在平常的工作、生活和学习中历练和驾驭。

●○ 上班玩游戏的领导 ○●

刘大海在经济环境大好的时期跳出了原来的公司，下海开了一家小型外贸公司。由于有经验，他在创业初期幸运地接到了几笔大单子，公司的业绩还不错。刘大海本人比较朴实，对员工也非常好，经常手把手地教他们如何处理业务，自己也很投入，每天朝六晚十，员工们也感觉跟着这样一个领导很有工作干劲。

经过起步阶段的紧张之后，员工们都适应了快速的工作节奏，业务能力也都有显著提高，刘大海看在心里非常高兴，而需要他直接去处理的事情较之以前也少了很多。甚至有的时候，他发现自己上班也没太多紧急的事情需要处理。于是，刘大海开始采用弹性工作制，有时上班没事干的时候，还会玩儿两把游戏。

一次，刘大海正玩儿游戏时秘书敲门告知有人找，他放下鼠标就出了门。秘书则进门帮刘大海整理桌面，看到了刘大海的电脑屏幕。

秘书出门后和几个关系好的同事抱怨了几句，说自己干得这么辛苦，老板却在玩。言者无心，听者有意，刘大海逼员工加班加点干活，自己却在上班时间玩儿游戏的消息瞬间传遍了公司。

渐渐地，员工们的积极性明显下降，有的员工也开始在工作时打开各种聊天工具找朋友闲聊了。

故事中的刘大海曾是我的邻居，看到他的衰败，我感叹不已。做领导的职责之一就是要起表率作用，要成为标杆，这也是一个基本的直觉判断，要融入我们的血液才行。刘大海的经历可要值得我们职场打拼的人士警醒，一些小错可能就会引发蝴蝶效应，给团队带来一种不良的暗示。

●○“喜欢拎包”的部门经理○●

我出差非常多。记得有一次去某地视察工作，一下飞机就发现某部门的王经理和办公室秘书小刘在出站口迎接。我心里顿时有点不太高兴，因为我在会议上多次强调要节省不必要的人力损耗，尤其是集团内部的接待，尽量从简，让地方机构能将更多的时间投入正常工作中。但是毕竟部门经理也是一番好意，我也就没有当面批评，打算在之后的工作汇报时提点一下他。

到了出站口，王经理伸手要替我拎包（我的包可是很有分量的），我拒绝之后耐不住人家的坚持，还是把包给了王经理。不料，王经理接过包后，一转手就扔给了小刘：“小刘，你帮忙拎着！”

王经理执意要替我拎包，我还以为他真是好心为我拎呢。出乎意料的是，刚接过我的包，他就快速转交给小刘，而小刘作为一个体单力薄的女孩子，拎着那个沉甸甸的包，不知心里该作何感想。顿时，王经理在我心目中的形象就大打折扣。后来，该学校进行绩效考评，果然不出我所料，王经理的考核结果非常糟糕。记住：只对上，不对下，必然出差错。

经验值约等于财富值

做团队的领导者还需要有丰富的经验。什么叫经验？我举个经济学的例子，以前我们说到金融危机，会说到1929年的金融危机，会说到1987年的“黑色星期一”，会说到1997年源自泰国的亚洲金融危机。今天我们还会说到2007年的次贷危机和2008年席卷全球的金融海啸。

以前我们总是说我们懂一点金融危机，而今天我相信大部分人都比以往更关注和思考金融危机了。今天，我们关于金融危机对我们实际生活可能会产生直接影响的体验更加全面了，我们开始全方位地思考我们人生的所有意义。而这就是经验，我们在经过这么一个风云突变的时代

之后，内心或是变得不安，或者变得强大起来。

●○ 未卜先知的领导 ○●

小张毕业后直接加入了一个创业团队，团队的领导是李总，一个曾自己开创过三家企业的中年人。但在小张的眼里，李总就是一个“半仙儿”。每次团队的发展遇到瓶颈的时候，李总都会显得非常平静，点出什么地方还需要改进，而事实上，每次按照李总的意思进行整改之后，以前的问题就烟消云散了。

这次，创业团队似乎又碰到了麻烦，客户仿佛约好了一般，集体消失不见了。整个团队都急得如同热锅上的蚂蚁，但李总却对大家摆了摆手：“别急，大家只要按照原计划完成自己的工作，下周三，我们的生意会重新恢复正常。”

仿佛有着一种魔力，刚才还焦躁的团队突然安静下来，接下来大家各司其职，直到下一周的周三，业务真的如同李总所说的那样恢复了正常。所有的团队成员都松了口气，同时也在心里暗暗地佩服李总。

我就曾碰到过很多职场新人，他们总是惊讶于我能迅速点出他们的想法，仿佛我已经认识他们多年了一样。其实，我只不过是看过了几百个和他们有类似经历的人而已。管理大师德鲁克曾经说过，“什么是成熟的企业？唯有经历两次成长危机的企业才算得上是成熟的企业”。我说，“什么是成熟的个人？唯有经历两次或者多次成长危机的个人才算得上是成熟的个人”。其实，这里的经历就是经验的获得途径，只是要我们多用心，多体察，多学习，多感悟，多总结，多升华，多应用，多分享，多历练！

●○ 烦琐的维护手册 ○●

高天雨是个刚毕业的计算机系学生，毕业后找到了一份编写代码的工作。带他的是一位叫李思成的老技术员工。

第一次找到正式工作，高天雨非常兴奋，在接到任务后，立刻就投入到紧张的代码编写中，几天时间完成了数万行的代码，并且调试成功。他将代码提交给了李思成，感觉非常得意，这么快就完成了第一项任务，让他非常有成就感。不料，李思成很快就把他的代码打了回来，要求他添加注解，制作维护手册。

这让高天雨非常沮丧，原先在大学学习计算机语言时，他就非

常讨厌做维护手册，很多时候，解释的内容比代码本身还长，投入了时间却得不到相应的成效，总让他感觉有点吃力不讨好。但毕竟是工作，高天雨只能一边抱怨一边进行补写。

几天后，当他将维护手册与代码一起提交时，李思成才露出了笑容："小高，效率不错嘛，年轻人就是动作快，这次任务完成得非常漂亮。"

高天雨在高兴之余，抱怨了一句："如果没有这个维护手册，我都可以再完成一个相同工作量的任务了。"

李思成听到这里立刻严肃了起来："小高，我了解你的想法，你刚毕业，脑子灵活，认为这些维护起来非常容易。我在你这个年纪也确实有过这样的想法，但是后来我为之付出了代价。有一个项目因为时间紧，我没有让程序员即时编写维护手册，只是一味赶进度。结果一年后，当客户要求进行系统升级时，当时编写的程序员已经离职，我们花了几天时间都没能完全了解他当时的思路，最后不得已只能当作一个新的项目重新安排人手。仅这一项就让我们承担了十几万的额外支出。"

高天雨后来也看到了李思成提到的那个难解的程序，他花了一段时间研究后发现，程序确实编写得很巧妙，但是对于后来者却制造了一个不大不小的麻烦。之后高天雨也记住了李思成语重心长的话："人无远虑，必有近忧，再有经验的登山队员都会沿途标记记号，以防迷失方向。任何工作都来不得半点的侥幸心理。"

理解是一种财富，明白是一份幸福，经验是一颗钻石，挫折是一枚宝玉。高天雨理解了，明白了，经历了，成熟了，获得了经验，就是获得了财富。人在职场，经验非常重要。我曾在很多场合讲过，"年轻人比拼激情，中年人比拼经验，老年人比拼智慧"，不一定全面和正确，但毫无疑问，我们要善于总结经验，学习经验，体悟经验，让自己变得更加有厚度，更加有高度，更加有力量。

●○ 教女儿唱歌 ○●

我一向认为，我唱歌是最难听的。但是尽管难听，回家之后，我的女儿总会说："爸爸，给我唱首歌。"

这时，我不能说爸爸唱歌太难听了，就不唱了。这有损我在女儿心目中的伟大形象。因此，我就开心地给我女儿唱歌，我在唱的时候，她就特别高兴。看她高兴，我就开始教她和我一起唱，于是

她就跟着我一遍一遍地学，结果唱的水平跟我差不多，总是跑调，但是我女儿认为我唱得很好。她出去以后总喜欢给别的小朋友表演唱歌，其他小朋友的父母在我女儿唱完后都会鼓掌，然后会问是谁教她的。我女儿总会特别自豪地说："我爸爸教的。"

有过这个教女儿唱歌的经历，发现女儿还如此骄傲、自豪的时候，我就想，我应该用我的哪些优势和强项，来感染感化我的女儿，让她为她的爸爸真正感到骄傲和自豪呢。团队的领导者也是如此，一个优秀的团队领导者换到另一个工作岗位，带领一个新团队时，并不一定能立刻取得优秀的成绩，这并不能证明这个领导者不优秀，只能说明这个领导者还缺乏在某些方面或某些领域的历练。对于大的团队领导来说，确定手下小团队的领导时，不光要看这个领导过去的成就，还得关注这些领导是在什么样的环境和情况下取得这样的成绩的。有的领导适合创业，有的适合守业，不同的领导者需要安置在合适的位置上才能发挥其最大的能量。

●○ 去国会的林肯 ○●

1843年，亚伯拉罕·林肯作为伊利诺伊州共和党的候选人，与民主党的彼德·卡特赖特竞选该州在国会的众议员席位。卡特赖特是个有名的牧师，他为了战胜林肯，便利用自己有利的地位，大肆攻击林肯不承认耶稣，甚至诬蔑过耶稣是"私生子"等，搞得满城风雨，使林肯在选民中的威信骤降，但林肯并不以为意。

一次，林肯获悉卡特赖特又要在某教堂作布道演讲，就按时走进教堂，虔诚地坐在显眼的位置上，有意让这位牧师看到自己。卡特赖特一眼就看到了他，认为是个好机会，于是就在演讲进入高潮时，突然对信徒们说："愿意把心献给上帝，想进天堂的人站起来！"信徒全都站了起来，唯独林肯没站。

"请坐下！"卡特赖特继续喃喃祈祷之后，又说，"所有不愿下地狱的人站起来吧！"教徒们又霍然站起，林肯又未站起。

这时，卡特赖特用特有的神秘而严肃的声调说道："我看到大家都愿意把自己的心献给上帝而进入天堂，我又看到除一人例外。这个唯一的例外就是大名鼎鼎的林肯先生，他两次都没有做出反应。林肯先生，你到底要到哪里去？"

林肯从容地站起来，面对卡特赖特平静地说："我是以一个恭顺听众的身份来这儿的，没料到卡特赖特教友竟单独点了我的名，不胜荣幸。我认为：卡特赖特教友提出的问题都是很重要的，但我感到可以不像其他人一样回答问题。他直截了当地问我要到哪里去，

我愿用同样坦率的话回答：‘我要到国会去。’”在场的教徒们被林肯雄辩风趣的语言征服了，甚至忘记了自己身处教堂而热烈地鼓掌。卡特赖特望着这场面，十分狼狈。

这是我在讲座中经常提及的一个小故事，平时注重对一些复杂事件的处理思考，遇到紧急情况也就能从容不迫了。

向一个已经装满水的杯子里投入曲别针，在不使水溢出的前提下，能投入多少个？我在哈佛商学院学习时，教师在时间管理课上给我们提出了这样一个问题，似乎非常简单，杯子都已经完全满了，水平面都已经高过了杯子的边缘，只是靠着表面张力才没有溢出来，曲别针扔进去水肯定会漫出来啊。但是看到教授期待的表情，我们尝试着回答了5个，教授直接让一位同学上台实验。结果大大出乎我们的意料，整整一盒曲别针都投进去后，杯子里的水还是没有溢出来。教授最后总结说，这就是我们的实际，看似已经没有缝隙了，但是其实充满了空间。一个深奥的道理，被教授用如此简单的方式诠释了。真正的高手不是用晦涩的语言阐释，而是用浅白的语句描述。

能力决定结果，能力影响效率，能力透射魅力。而能力来自于实践，来自于历练，来自于经验。

黄金法则二 好下属，更大能量场

当被赋予机会而去真正领导一个团队的时候，评价我们能力强弱和水平高低的关键指标就是团队的整体素质。换句话说，人们去评价一个领导的时候，最重要的参数就是他所带领的团队的整体素质，因为团队的整体素质彰显着领导者的魅力和真正价值。所以我经常讲，领导力最终是通过其下属体现出来的，并不是某个位置决定一个领导，而是领导决定着某个位置。

人的任何东西都能够被别人所剥夺，唯一不能剥夺的是你的尊严、知识、自信、自由。如果我们仅仅只是拥有一点时间的话，我们能用这点时间去做什么？请认真体会这句话的意义："领导力真正的体现是通过下属来证明的"，换句话说，要判断你这个领导者怎么样，其实很简单，看跟随你的那一大帮伙计怎么样就可以了。如果你的下属个个精干，你这个当领导的肯定不错，如果你的下属人人一般，你也好不到哪里去。"兵熊熊一个，将熊熊一窝"就是这个道理。当你的团队里边新进了一名员工，他就是一匹小马驹，如果他能通过跟随你这匹骏马，不断地磨砺，持续地奔跑，终有一天他也会成为一匹驰骋的骏马，成为万马奔腾、气吞山河的壮观景色的一部分，我敢说你就是一名出色的领导者。

A+人才是怎样炼成的

有人问我最开始创业的时候主要做了哪些事，我想到，开始是在酒店或者咖啡馆每天见不同的创业者和不同的人才。后来我算了算，我应该见过几百人。那么多年的带兵打仗经验，我始终相信一点，就是如果一场战争可以打赢，就得有很多可靠的人才。

如果你问我，说现在只能做一件事，这件事是什么？在我的脑海中，最重要的一件事情就是要找到人才，找到最好的人才，找到A+人才。

A+人才的五个核心特质：

善良：来自于人性之美，真诚，有良知，发自内心地创造美好、见证美好。

强大自驱力：来自于自我达成基础上的成功精神，寻死觅活、不管死活要把事情做得更好。

自我燃烧：来自于把自己变成火焰照耀他人、给予温暖的真诚愿望。激励他人共同进步、共同成长。

打赢过若干胜仗：一个接一个“战争”打下来，即便浑身上下满是鲜血，也依然带领团队往前冲。

自信乐观：相信自己，乐观前行，最后就能冲得更高、跑得更远。

创业，首先要做的一件事是你要让自己成为A+人才。如果你已经是A+人才了，再去找A+人才，A+人才和A+人才叠加，才能有真正的良好的开始。如果你暂时找不到A+人才，不妨先去找非A+人才或者准A+人才，然后在一起打磨，不断提升你的领导力和魅力，让别人愿意跟随你。就如同一个小孩蹒跚学步，摔倒后，尝试着站起来继续走，在大人的帮助下，慢慢地就会走了，会跑了。

创业有可能会失败，别人会拉你的手，摔倒了，再爬起来。慢慢地，你就有了力量，最后有了魅力，别人不就真正地跟着你走了吗？

所以说，第一是自己要成为A+人才；第二是去寻找更多的A+人才。

●○ 成长的过程就是认知自我的过程 ○●

星巴克被《财富》杂志誉为“世界上最受尊敬的公司之”一。总裁霍华德·舒尔茨，从怀揣梦想白手起家到风靡全球，用20年的时间缔造出世界上最庞大的咖啡帝国。

舒尔茨出生在纽约的布鲁克林，父亲是卡车司机，以其微薄的收入支撑着这个家庭。舒尔茨从不讳言童年的贫困，其他人有的东西他从来没有，但却没感觉到缺憾。

1961年冬天，父亲出车祸，失去了一条腿，家庭失去了经济来源，只能依靠母亲捡来的菜叶和打折处理的咖啡维持生计。

父亲在失去工作的同时，还失去了生活的信心和勇气，每日借酒消愁，变成了一个酒鬼。挨打对舒尔茨而言就成了家常便饭。

12岁那年的圣诞夜，家家灯火璀璨，美食飘香，唯有他的母亲因借不到钱而愁眉不展，父亲大发雷霆，骂他们都是笨蛋。无奈的母亲，只得驱赶他们到街上玩。肚子饿得咕咕叫的3个孩子，发现一家商场门口的促销商品琳琅满目，一个念头瞬间在他心中产生，他让弟弟妹妹先回家，而自己一直注视着那罐包装精美的咖啡，他太想让父亲开心一下了。

瞅准时机，他快速拿起那罐咖啡塞到棉衣里，却不巧被店主看到。店主大声喊着抓小偷，他撒腿就跑，并回家将咖啡送给了父亲。父亲很开心，打开那罐咖啡，香浓的气息飘溢而出。还没来得及品尝，店主就追到了家里，结果，他遭到一顿毒打。

这个圣诞节对他来说是刻骨铭心的，痛苦的滋味，让他发誓努力奋斗，一定要买得起上好的咖啡。为了减轻母亲的负担，他早上送报纸，放学后去小餐馆打工。只是这微薄的收入还有一部分被父亲偷去买酒，这让他对父亲由惧怕变为厌恶，他们之间很少说话。

此后的日子，他为皮衣生产商拉拽过动物皮，为运动鞋店处理过纱线，打过无数零工，只是和父亲的矛盾却一直未变。磕磕绊绊中，他以优异的成绩考上了大学。

家里贫困如洗，父亲坚决反对他去上大学，要他去打工挣钱。他咆哮着说：“你无权决定我的人生，我才不要过和你一样没有梦想、毫无动力、朝不保夕的日子，我为你感到可耻。”

他进入了北密歇根大学，为了节省路费，上学期间他从没回过家，所有的节假日都在打工。他每个月都给母亲写信，却从不问父亲的状况。毕业后，他成了一名出色的销售员，拼搏努力的原因，只是想向父亲证明自己的人生选择没有错。

那一年，他挣到一笔可观的佣金，破天荒地给父亲买了箱上等的巴西黑咖啡豆。他以为父亲会很开心，谁知却遭到父亲的讥讽：“你拼命上学，就是为了能买得起上好的咖啡？”为了不被父亲看扁，他决心做出更大的成就来向父亲证明。

有一天，母亲打来电话，说父亲想他了，想见他。他从没想到父亲会说出这样的话，当时正忙着和一个客户谈判，于是他拒绝了母亲。两个星期后回家，他才得知父亲已经过世了。后来在整理父亲遗物的时候，他发现一个锈迹斑斑的咖啡桶，他认得那是12岁那年偷的那罐咖啡。盖上有父亲的字迹：儿子送的礼物，1964年圣诞

节。里面还有一封信，上面写着："亲爱的儿子，作为一个父亲，我很失败，没能提供给你优越的生活环境。但是，我也有梦想，最大的梦想就是拥有一间咖啡屋，悠闲地为你们研磨、冲泡香浓的咖啡。这个愿望无法实现了，我希望你能拥有这样的幸福。"

昔日的打骂成了珍贵的记忆，悲伤顿时占据了他整个内心。妻子鼓励他说："既然父亲的愿望是开间咖啡厅，那么我们就替他完成愿望吧！"凑巧的是，西雅图有个咖啡馆想要转让，他毅然辞去年薪7.5万美元的职位，盘下了那家咖啡馆，并用短短20多年时间从一个小作坊发展成跨国公司。

对于这些年的经历，舒尔茨说，有时候胜和败只是一步之差，而这一步就是激情，就是承诺。不要听任何人说你的梦想是不能实现的，不要相信这一点。如果你每天都坚持梦想，梦想会变得越来越大。

在你的生命当中，你最信任的人是谁呢？在你的生命当中如果有一个人要托付，你会把你的人生托付给谁呢？如果你回答的是爸爸妈妈、兄弟姐妹或者是亲戚的时候，这是一个层次；如果说你有很多可以信赖的朋友，和你一块打拼的很多小伙伴或者说更多和你一块往前奔跑的小伙伴的时候，我想那才可能是更大的成功。

我们每一个人能够去赢得他人的信任的能力，往往是基于小时候的一种训练，或者说来自于我们小时候的一种培养，或者说来自于小时候对这个社会的认知，最终反映到内心而产生的一种力量。所以，当我们去看大多数成功的人，他们的领导力的形成往往与他们在童年的很多事件相关，而这些事件可能更多是逆境，更多是打击，更多是受伤。

我们不妨叩问自己的内心，到今天为止，我经历过的最大的逆境是什么？我经历过的最大的绝望是什么？我经历过的内心受到的最大的伤害是什么？而这样的绝望也好、逆境也好、受伤也好，当我们把它当成一个正常事件看待，当成一个"天将降大任于斯人也，必先苦其心志"的事件看待，那将会是一种什么样的历练？

●○ 亲力亲为 ○●

美国捷蓝公司的CEO大卫·尼尔曼不仅知道如何才能超越低廉的机票价格、皮质座椅、卫星电视和准点运营这些层面，他还与人进行私人化的交流。他知道手下员工的名字，了解他们的家庭。他喜

欢穿过他的一架双引擎空中客车A320的过道，和乘客见面、打招呼、聊天，请他们提出建议并及时记录。

有时候他会亲自为乘客服务，有时候他会在飞机着陆之后进行清扫工作。每周他拿出一天和乘务员一起工作，帮助他们获得“捷蓝体验”。

他说：“众口难调，有人喜欢皮质座椅，有人喜欢卫星电视，有人喜欢我们的航班从不超额预定这一点。即使乘客没有注意到我们付出的每一分努力，我也不会介意。只要他们能注意到我们与众不同的地方就好。”

某些一流的著名企业会采取革新外包策略，弊端是企业无法真正拥有这些知识资本。而丰田汽车的设计是在自家进行的，喜一郎说：“你必须亲力亲为，注重每一个细节，一次又一次地试验，决不能把工作扔给他人去做。否则你就无法具备真正的创造力，无法拿出任何一件成果。这是我从经验中得到的教训，你们必须记住它。”

●○ 善于抓住机遇 ○●

勒夫曾经是杜克大学的一位运动明星，在那里他获得了非常罕见的成就，同时在橄榄球队和篮球队中扮演了关键的角色。但是，毕业后的两年里他都没能进入NFL（国家美式橄榄球联盟），于是决定转行。

勒夫在杜克大学主修政治学和公共政策，于是申请了一份国会山的实习工作。

他有体育生的背景，但没什么工作经验，最后在奥巴马的参议员办公室的邮件收发室得到了一个职位。

不过，一年之后，年仅26岁的勒夫就被提升为奥巴马的身边人，或者叫做个人助理。

勒夫每天工作18个小时，与奥巴马一起飞行了超过88万英里。“他承担了这么多的信任，却只睡这么短的时间，让人看了以后深受鼓舞。”奥巴马说，“他非常擅长做他所负责的事情。”奥巴马当选总统后，一位助手评论说，勒夫“照料了总统”。勒夫努力回复每一封送到他办公室的信件。“我总是希望给人们确定的答复，让他们知道自己的声音已经被听到了。”勒夫告诉我。据一位记者说，勒夫“因为他的杰出才华和善良博爱而闻名”。

勒夫的故事摘自亚当·格兰特编写的《沃顿商学院最受欢迎的成功课》，可以给我们一些启迪。

我们知道，美国的体育强校都是综合性大学，体育在美国大学里有着举足轻重的作用，参与各项体育运动是美国大学生活的重要内容之一，在一些著名大学之间有着十分悠久的对战传统，这些学校培养出了许多体育明星。美国职业篮球联赛和美国橄榄球大联盟每年都会去大学寻找选手，比如篮球“飞人”迈克尔·乔丹就是在北卡罗来纳大学教堂山分校读书时被芝加哥公牛队选中的。

杜克大学在美国综合性大学中的排名常常在前十名，勒夫作为学校的运动明星，他的水平一定不会差。毕业两年后都没有能够进入职业球队，可以想象他是多么的沮丧、多么的失望。但勒夫在这个时候的决定是转行，并且经过自己的努力，获得了周围人的一致赞扬。

对于一些人来说，遇到这种不如意的情况时，可能就会开始抱怨、发牢骚，什么命运不好啊、命运不公平啊，什么我怎么就那么倒霉啊。但抱怨、发牢骚对解决实际问题不但无济于事，并且这种消极意识作为负能量给人带来的影响，会使得人的负面情绪愈演愈烈，最后把大好的机会丧失了，可能一事无成。

下面的这个故事，讲述的是19世纪20年代英国人将高尔夫运动介绍到印度的轶事：

> 在修建印度的第一座高尔夫球场“皇家加尔各答”时，英国人遇到了一个难题，他们发现这小小的白球勾起了当地猴子的兴趣，这些猴子会从树上跳下来，蹿到球道上，把高尔夫球捡走，这造成了不小的困惑。
>
> 为了解决这个问题，官员们尝试架起篱笆，把猴子阻隔在外，却徒劳无功。官员们又尝试着把猴子抓起来安置到其他地方，但猴子们仍能逃回来。他们还尝试用噪声恐吓猴子，但都无济于事。
>
> 最后，大家商定了一个办法，为高尔夫游戏立下了一个新规矩：猴子把球扔到哪里，就从哪里开始打。

生活中出现的机遇数量比我们想象得更多、更频繁，如果能够抓住机遇，就可能会有意想不到的收获。当然，不能眉毛胡子一把抓，需要

在平时做好功课，比如明确自己的目标是什么，并且为实现目标做好相应的准备。

培养和保持良好心态五要素

成功的最大敌人是各种各样的消极情绪，它会把人拖垮，身心俱疲。要获得成功，最重要的目标就是把自己从消极情绪中解脱出来，保持良好心态。

1.亮出自信

自信，就是相信自己行，能够带团队去打仗，这是人对自身力量的一种确信。

马克·吐温第一次站起来发表演说时，感到自己的嘴里仿佛塞满了棉花，他的脉搏则像为了赢得什么奖杯似的冲刺；戈兰特一举拿下维克斯堡，是美国南北战争的重要转折点，然而，当他试图发表公开演说时，他承认自己就像得了运动性共济失调；饶勒斯是其所处时代法国最有力的政治演说家，但是，他曾在下议院里坐了整整一年才鼓起勇气发表了第一场演说。

我十四岁那年，身高只有1.44米，上课坐在第一排，看到站在我面前的老师出口成章，眼睛瞪得很大，农村出来的孩子啥都不懂，就特别崇拜地说，我要写一篇文章，要锻炼演讲。于是，晚上我就回去写一篇文章，把它背下来了。第二天一大早上课前，我就冲到了我们隔壁班，因为不敢到自己的班里讲。我说，同学们，安静！我是八五（三）班的陈向东，我要为大家演讲。看没人理我，我索性站起来，走到讲台上说，安静，我要给大家演讲。鼓掌！那场演讲，大家有说有笑，嘻嘻哈哈的。讲完之后我就走了。走了之后，好玩的是，刚好我们第一节课是语文课。语文老师说，你们要想成为一个老师的话，首先要多讲话，今天有没有人愿意来讲讲呢？我以为我们班的很多同学都会举手，结果只有我一个人举手，脸都红了。我走到了教室的前台，发表了我第一次“公众演讲”。结束之后，给我的掌声真的是发自同学们的心里啊。他们说，你太牛了，你怎么出口成章啊？当时我们班最漂亮的女生看我的眼神都发生了变化。人是有虚荣心的，总希望在别人的心目中更加好，当同学们的掌声送给我的时候，我就想，要继续做准备。后来，大家都期待说让陈向东演讲。

2.制订目标

订立一个非常现实的目标，当目标完成就是距离梦想又近了一步。经常憧憬美好的未来，才能始终保持奋发进取的精神状态。不管命运如何不公平，都应该泰然处之；不管现实如何艰难，都应该始终相信困难终将克服。

这一点非常重要，有些人在工作中缺少激情，因为工作对他们而言完全只是谋生手段，他们总是抱着“当一天和尚撞一天钟”的态度做事，究其原因，是缺乏明确的目标。

3.敞开心怀

美国心理学家霍特举过一个例子：有一天，弗雷德感到意气消沉，他通常应付情绪低落的办法是避不见人，直到这种心情消散为止。但这天有个重要会议，所以决定装出一副快乐的表情。他在会议上笑容可掬，谈笑风生，装成心情愉快又和蔼可亲的样子。令他惊奇的是，不久他发现自己真的不再抑郁不振了。弗雷德并不知道，他无意中采用了心理学研究方面的一项重要原理：装着有某种心情，往往能帮助他们真的获得这种感受——在困境中有自信心，在不如意时较为快乐。

4.保持运动

无论是生活还是工作，都需要以健康的身体为前提，所以，有一个健康的体魄是必需的。有时决定一个人是否能够成功的关键在于内在的精神力量和外在的身体素质。有一位作家曾经说过：“伟人的伟大即是智力的结晶，也是体力的成果。”

运动使得机体充满活力。当然，运动需要有一定的计划性，不能心血来潮想起来就做，想不起来就不做，这样就没有任何意义了。

5.平常心

一个人的内心怎样，会直接影响对外在世界的看法。

一天，苏轼与佛印在一起打坐。苏轼又忍不住开佛印的玩笑：“你看看我像什么？”。佛印说：“我看你像尊佛。”苏轼大笑，对佛印说：“你知道我看你坐在那儿像什么？”佛印说不知。苏轼开玩笑地说：“活像一摊牛粪。”佛印笑而不答。

苏轼回家在苏小妹面前炫耀这件事。苏小妹冷笑一下对哥哥说："就你这个悟性还参禅呢，你知道参禅的人最讲究的是什么？是见心见性。佛印说看你像尊佛，那说明他心中有尊佛；你说佛像牛粪，想想你心里有什么吧！"

当心情不好，再美丽的风景也没有心情去观赏，再动听的音乐也没有心情去欣赏。工作中的每一个问题或者每一次争论，未必都是可以用"是非问句"式的回答来解决的，不妨用平常心去对待，用一颗淡定的心去做应该做的事。只要我们心中有阳光，世界就是光明的。

创业，明白六件事，五个忠告

中国目前处于黄金般的创业时代，把人体内的力量和精神真正激发出来。因为技术的爆发让个体觉醒，也意味着个体的强大。创业不是与传统为敌，而是以更多的方法推动社会进步。

如果你计划创业，真正要做成一番事，我认为首先要想明白六件事：

1.商业模式：你要做什么。

2.商业战略：你会怎么做。

3.团队：你和谁来做。

4.文化：你们用什么样的方式相处。

5.绩效：你怎么样分配利益。

6.执行：你怎么样干到最牛，以至于让人家说你就应该干成，别人就干不成。

我在讲座时，经常有人问我对于创业者有什么忠告，我想大概就是以下五个方面：

1.不是为了创业而创业，要为了心中的不安分以及你内心真正想去做的并对他人有帮助的事情。

2.当你真正要去创业的时候，你要知道创业是九死一生甚至是九百九十九死一生，其实创业是更多人的失败。在这当中，只要用心体验就好。

3.创业并不意味着你自己一定要担当，你也可以加入一个创业团队一块去创业，其实也是一个很好的方法。

4.如果还没有准备好的话，那么可以加入一家大公司或者相对比较成熟的公司，去学习和积累经验，培养对行业的洞察，这可能也是一种不错的选择。

5.创业的路上，需要动员身边的人，让他们支持你。周边的亲朋好友、父母，在未来创业中，他们对你能否真正坚持起到非常重要的作用。

员工不可不知的七条职场生存法则

第一条：准确定位

下属有时应该与领导者形成互补，并对自己有清晰的认识。领导者更多的时候是在找一种自己所不具备的补充，而非简单的工作上的代劳。比如外形普通的领导者希望身边有更多靓丽俊美的人才来体现他的品位，学历不高的领导者希望身边有更多高学历的人才来体现他的魅力。

●○ 送花的秘书 ○●

一天，我正在开会，突然接到妻子打来的电话，我随即挂掉了电话。

一会儿，妻子发来了短信："向东，你太让我吃惊了。"

我感到莫名其妙，会后急忙给她回了电话。

"亲爱的，没想到你还记得我的生日。"

我突然意识到当天是自己妻子的生日，可最近在外地一忙，把一切都忘了，现在准备礼物也来不及了，难道妻子是在说反话？

"向东，你怎么知道我喜欢这花儿，我还以为你心里只有工作，把我忘记了。"

我大吃一惊，但还是顺着妻子的话说了几句，并在祝妻子生日快乐后挂了电话。

挂完电话后，我心里特别忐忑，难道有人趁自己不在的时候给妻子送了花？

正想着，我的秘书打来了电话：“老板，我帮您订了一份花给您的妻子，请您别忘了给她去个电话，道声祝福。”

“你怎么想到帮我送花？”

“我看您最近太繁忙，估计把这事儿忘了，所以就帮您做了，不能让您的家人觉得您因为工作而忘记了家啊，这样您和公司都会没有面子的。”

优秀的下属总是会超越期待，我的秘书这次就做得不错。将任何和工作相关的事都当作自己的事，拥有主人翁意识，才能在团队中迅速得到进步。

●○ 推让功劳的副手 ○●

小田是公司张经理的助理，在办公室里总是不太说话，仿佛放进人群里就会消失不见一样。但是，公司里的同事只要一提到小田，无不夸口称赞。

原来，每逢同事们有困难的时候，小田总是会在一边默默地关注，悄悄地收集资料寻找解决办法。一旦有了解决思路，小田也总会通过侧面提醒或者私下沟通的方式告诉遇到困难的同事。当问题解决后，小田也并不以“有功之臣”的姿态出现，而是像没发生任何事情一样上下班，也从不在别人面前提起，仿佛整件事理所应当如此，与他毫无关系。因此，同事们有了事情都愿意来找他，张经理更是喜欢带着他出入各种场合。

一年后，张经理升职后，小田接手了他的工作，同事们都心悦诚服。

合适的定位最终总会让自己成为受益者。

第二条：忠诚

缺乏忠诚感的员工在工作中表现出来的就是一种懈怠，这对公司的形象与维持团队整体的进步都是一种伤害。

●○ 这是公司的传单 ○●

小钱是一名市场部新人，最早的任务就是派发传单。在人流量大的街道，发放传单其实是很容易的事，但是被人转手丢弃也时有

发生。

每次派发结束后集合的时候，市场部陈主管总发现小钱是最后一个回来的，不禁在心里埋怨怎么招到了这么一个笨手笨脚的员工。

一次，陈主管在结束派单时发现又是唯独小钱不到，他立刻急匆匆地前往小钱负责的区域，想要看看这个喜欢磨洋工的员工到底在干什么。等他到了小钱的区域后，他惊奇地发现小钱正在弯腰捡着地上散落的传单，于是不禁奇怪地问小钱在做什么。

小钱笑着说：“这是公司的传单，这样躺在地上，别人会觉得我们不专业。”

这是我的秘书刚入职时的故事，也正是凭着这种精神，他在随后的工作中表现突出，最终跳跃到我的视野之中。

●○ 这是你的公司 ○●

美国有一家公司，每个员工在试用期都会被要求看一本名叫《这是你的船》的书，并要求写思想汇报。这本书讲述了一艘美国驱逐舰舰长在士兵们士气低落时，成功激发士兵的积极性，并带领这艘驱逐舰所向披靡，成为美国海军典范的故事。

在这本书中，主人公迈克尔·阿伯拉肖夫舰长的管理方式很简单，只有一句话，也就是这本书的书名：“这是你的船”。

与书中的做法类似，这家公司的领导也告诫每一位初次来公司试用的员工，并且要求他们牢牢地记在心里：“这是你的公司”。在员工正式进入工作岗位后，人力资源经理还会不断地在各个场合强化这个特别的概念，培养员工的积极主动性。

虽然这家公司的员工每天都很劳累，但是有了这样的企业文化，他们都充满了喜悦和自豪。

这样的员工是所有公司都希望得到的，“不想当将军的士兵不是好士兵”，同样，不把自己当主人的成员也不是好的团队成员。

第三条：有责任心

美国著名质量管理学家约瑟夫·朱兰博士说：“20世纪是生产率的世纪，21世纪是质量的世纪。”顺着这个思路，我进行了一些延伸，我认

为20世纪是生产率的世纪，21世纪是责任心的世纪。我经常对同事讲，这个世界上聪明的人很多，有能力的人也很多，但很多时候，聪明和能力并不是最重要的，最重要的是要有责任心。

●○“记住，这是你的责任”○●

美国独立企业联盟主席杰克·法里斯曾讲起他少年时的一段经历。

13岁时，他就开始在父母的加油站里工作。那个加油站里有三个加油泵、两条修车地沟和一间打蜡房。法里斯想学修车，但他父亲却让他在前台接待顾客。

当有汽车开进来时，法里斯必须在车子停稳前就站到司机门前，然后忙着去检查油量、蓄电池、传动带、胶皮管和水箱。在工作中，法里斯注意到，如果他干得好的话，顾客大多还会再来。于是，法里斯总是多干一些，帮助顾客擦去车身、挡风玻璃和车灯上的污渍等。

有段时间，每周都有一位老太太开着她的车来清洗和打蜡。但是，这位老太太极难打交道，每次当法里斯清洗完毕后，她都要再仔细检查一遍，让法里斯重新打扫，直到清除掉每一缕棉绒和灰尘她才满意。

终于，法里斯忍受不了了，他不愿意再伺候她了。然而，他的父亲却告诫他：“孩子，记住，这是你的责任！不管顾客说什么或做什么，都要努力做好你的工作，并以应有的礼貌去对待顾客。”

父亲的话让法里斯深受震动，法里斯在回忆中说道：“正是在加油站的工作使我学到了严格的职业道德和应该如何敬业。这些东西在我以后的职业生涯中起到了非常重要的作用。”

“责任具有至高无上的价值，它是一种伟大的品牌，在所有价值中它处于最高的位置。”责任是坚守，责任是关爱，责任是给予，责任是理解。我们在为别人负有责任的同时，别人也在为我们承担责任。

有一个游戏叫“责任者”。整个游戏必须在黑暗中进行，两个人一组，站在相距一米远的地方，一个人向另一个人的正面平躺倒下去，另一个人不能动，用手接住对方的肩膀，并说：“放心吧，我是责任者。”接人者要确保能扶助倒下者。游戏的寓意是让每个人都意识到承担责任的重要性，让每个人都能够做一个责任者。

海伦是公司里一名来自德国的员工，她在公司有一个绰号叫“打卡机”。这个绰号非常形象地描述了海伦的工作状态。每天早上，随着一声“滴”的打卡声，海伦踩着办公大厅里石英钟9点的钟声走进办公室；而每天下午，6点的钟声刚敲起，海伦就会放下手头的工作，直接打卡走人，毫无例外。

为此，很多员工对海伦都有些看法，海伦的主管李良曾为此找海伦谈过一次话：

“海伦，我听说你这个人非常守时？”

“是的，我从小就被教育，要遵守时间，要保持严谨又规律的生活。”

“那我想了解一下，你对上班时间有什么样的看法？”

“上班时间？很好啊，我没有什么特别的看法。”

“但是我听说，你好像每天都是准时来，准时走？”

“是的，难道公司规定上下班的时间不是为了让我们更好地安排自己的工作吗？”

“海伦，不知你有没有发现，其他的同事一般都会早来一点，下班后也一般会多工作一会儿才走？对此，你有什么看法？”

“这个我也觉得无法理解，工作时间以外本来就是我自己的时间，我在工作时间内认真完成我所有的工作，这个难道不是我的职责所在吗？至于其他同事，我也很好奇，他们为什么下班了还要工作，难道他们没有规划好自己上班的时间，以至于不能在上班时间完成工作任务？”

几句话，让李良哑口无言，在之前的业务考核中，海伦是所有员工中效率最高的。其他员工每天上班大多喜欢泡泡茶，浇浇花，寒暄一下昨天的晚餐等，无形中浪费了不少时间，而海伦一进办公室就进入到工作状态，做起事来也都是一路小跑。

正想着，海伦问道：“李，如果没有别的事，我可以去工作了吧，不然我今天的工作就要完不成了。”

我们都希望员工有责任心，将工作当作自己的事。但是，有主人翁意识，有责任心，并不意味着纯粹依靠增加工作时间来体现。有不少企业陷入了一个误区，就是员工的责任心和员工待在公司的时间长短成正

比。在这个案例中，海伦有着异国文化背景，理念与国人不同，但是却给了我们一个很好的例子，是否负责，不能仅靠表象的时间来判断。在工作时期是否能投入，是否能把工作的每一分钟都利用好，是我们应该追求的新方向。

第四条：团队精神

员工如果具备团队精神，将会使团队领导做起事来事半功倍，团队的整体实力也会大幅增强。《西游记》中，唐僧是“完美型”，孙悟空是“技术型”，猪八戒是“生活型”，沙和尚是“和平型”，他们各有所长，但是其中的任何一个人单独去取经都不会成功，而只有依靠相互协作，拥有共同的价值目标——取经，才能成功。

“短板理论”大家都知道，水桶中的水有多少，取决于最短的那块木板。同理，团队行动的速度有多快，取决于团队中走得最慢的那个人。当团队中的成员需要帮助的时候，只要伸出双手互相扶持，你对别人的关照也会赢得别人对你的回报，这就是互惠。乐意帮助他人的人也愿意接受他人的协助，只有在互惠的基础上，互相帮助、协作、推动，才有可能出现$1+1>2$的结果。

一滴水怎样才能不干涸？答案是“把它放到大海里去”。个人与集体犹如滴水与大海，一滴水微乎其微，只有融入波涛汹涌的大海，才能体现它的永恒与威力；一个人能力再强，即便是本领高强、神通广大的孙悟空，没有同伴的协作，也不会取得真经。因此个人事业的成功与团队成员的支持、鼓励和帮助是密不可分的，优秀的团队就是个人成长的摇篮。

科学研究发现，雁阵飞行的速度是单只大雁飞行速度的1.71倍，团队合作的力量远远超出任何一只大雁单飞的极限，这就是大雁的智慧。在大雁的智慧里，没有个体，只有团队；没有作为个体的荣耀，只有团队精神的伟大。大雁以团队即雁阵的方式飞行，就算是最顽劣的大雁也不会因为贪恋沿途的美景而脱队，它们依靠团队的力量去征服飞行路上的千山万水，年复一年，从未动摇或改变过。

一个团队内如果只有一个人是锥子，那么他可以脱颖而出，同时可以给团队指引方向，但如果每个人都是锥子，只会扎毁布袋，损害整个团队。在这里，和大家一起分享一个小故事。

●○ 马和驴的故事 ○●

曾经有一匹马和一头驴在一起工作。一次外出，主人在安排任务时一时不慎，给驴安排了很多的货物，而只给马安排了一点。

路上，驴感觉有点不堪重负，于是就和马沟通："能不能将我驮的货物分你一点？这点对你来说并不算什么，但是对我却可以减轻很多的负担。"

马听后非常不屑："凭什么？你的货物干吗让我来驮？"

不久，驴因为超负荷劳作，累死了。主人便将原来驴驮的货物全部加在了马的背上。马顿时也感觉不堪重负，这才想起驴的话，懊悔不已。

这是大家非常熟悉的一则寓言，只考虑自己、不考虑团队的其他成员，在这个崇尚合作的时代就会遭到惩罚。这匹马看似耍了个小聪明，暂时得到了悠闲，但最终还是会吞下缺乏团队精神所带来的恶果。

●○ 为了最终的胜利 ○●

马特和特里是一支篮球队的两位攻击手，两人都是打得分后卫的位置，位置有些重叠。由于球队的控球后卫十分优秀，教练一般会平均分配两人的上场时间。所以，两人虽然是同一队的队友，但彼此也是竞争对手。

由于出场时间的问题，两人在生活中也明争暗斗，互不服气，几次队内分组练习时，马特和特里都不约而同地要求分在不同的组，避免和对方形成搭档。这让教练非常头疼，但两人又都是技术娴熟富有才华的球员，到底该舍弃哪一个，这个问题一时难以抉择。

一次，球队面临着一场"生死之战"，这场比赛的结果将直接决定球队能否进入复赛，主力控球后卫突然受伤不能上场了，教练安排马特和特里同时打首发位置，希望能弥补控球后卫的场上空缺。但事实正如他所不想看到的那样，马特和特里各自为战，进攻时都以自己为主角，从不考虑对方是否处于更好的位置。而防守时更是互不理睬对方，导致后防漏洞百出，被对方屡屡突破。上半场球队已经落后了近20分。

中场休息时，教练把他们两个狠狠训了一顿，而马特和特里看着上半场的比分，似乎也略有所思。下半场开场，两人尝试打了一些配合，结果得到了奇效，球队很快就把比分差距缩小到了10分之

内，这巩固了二人的信心。于是两人再接再厉，带领球队成功反超，最终赢得了比赛，进入复赛。

马特和特里的故事会给我们什么启示呢？自以为是，各自为战，以邻为壑，最后的结局必然是双输；相互尊重，相互配合，相互成就，最后的结果必然是双赢。“一支竹篙呀，难渡汪洋海，众人划桨哟，开动大帆船，一棵小树呀，弱不禁风雨，百里森林哟，并肩耐岁寒，耐岁寒。一加十，十加百，百加千千万，你加我，我加你，大家心相连……”我想请问职场朋友们，我们在一个团队里成长，我们有赖以信赖和团结的朋友吗？我们有一起努力和付出的战友吗？我们有愿意付出和配合的职业素养吗？

第五条：遵守道德

我们经常说，人品决定产品；我们也经常说，要做好人；我们还经常说，永远不要突破道德底线做事情。我特别喜欢温家宝总理的一段话：“企业家身上应该流着道德的血液，而不能只流淌利润的血液。一个企业要做大做强，必须关心社会，承担必要的社会责任。”中国自古以来就强调商家的道德修养，重视商业道德。而一个团队要想做好做大做强，就一定要找到有道德的人，有品格的人，有人品的人，能够上下同欲的人，懂得职场规矩的人。

作家刘墉曾写过《规矩的道德》一文，我节选如下：

●○ 规矩的道德 ○●

每一行都有它的工作伦理。今天你在旅馆、餐馆工作，不能随便透露顾客的行踪，是你的职业道德。就算有人直接问你，某某人是不是常来啊？你也不应该说。

今天你在银行工作，为顾客的财务保密，是你当然的职责。虽然在电脑上，你可以看见顾客的每一笔交易资料，但是绝不能到外面去说半个字。今天你当律师，就算当事人不满意你，请你走路，另外请一位律师为他辩护，你也不能对外宣扬当事人的事。今天你开印刷厂，而且承印“哈利·波特”，就算外面有千千万万的读者，包括你的小孩，向你打听新书的内容，你也不能透露半个字。今天你做业务，就算跟老板不和，离开了，也不能把业务机密带到敌对的公司，修理你的前老板。

甚至如果你开出租车，前一个客人下车了，下一位客人上来，好奇地问：“刚才那位住在我楼下的小姐从哪儿来啊？”你也不能说：“噢！她是从某某宾馆上的车！”

没错！你不认识那小姐，跟她没交情，她下车之后也跟你毫无关系，但是为顾客保密是职业道德，你必须遵守。

写得太好了！其实，我们在生活和工作中做的每一件事，都是在销售我们自己，销售的结果就是他人对我们的评价。而市场上对销售有三种不同的认定：三流的销售靠的是嘴，说得天花乱坠，让客户不知不觉地掏了腰包。二流的销售则会利用资源，会借势。这样的销售相对会比较轻松，他们能够把周边一切的资源调用起来为自己服务。而一流的销售靠的则是自己的人格。这类销售本身似乎散发着无穷的吸引力。凭借自己以往的为人，赢得别人的信任及订单，这样的销售人员经常能在换单位后，仍然吸引住绝大多数老顾客。三国时期的刘备似乎是所有诸侯中除了身份以外最没用的一个，但是正是他高尚的人品和个人魅力吸引了卧龙凤雏和五虎上将，成为后期三足鼎立的一方霸主。

法律是道德的底线，而道德却应该是人们心中最高的行为准则。现在的大公司、大企业，都对员工的职业道德准则有很高的要求。我在哈佛商学院学习的时候，给我印象最深的课程之一就是关乎道德敬畏和企业利益的内容。

第六条：创新意识

兴趣是创新的母亲。著名政论家邹韬奋说：“一个人在学校里表面上的成就，以及较高的名次，都是靠不住的，唯一的要点是你对于所学的是否心里真正觉得喜欢，是否真有浓厚的兴趣和特殊的机敏。”求学如此，创新亦然。

互联网的出现，让一个普通人的兴趣爱好与创新成功之间的距离不再遥远。在过去一段时间里，爱好者的灵机一动展现的种种互联网创新，用《失控》的作者凯文·凯利的话说，就是互联网时代把我们连接在一起，然后再把我们与机器进行连接，所有的人和所有的机器连接，成为一个更加大的结合体，这就是互联网时代意义所在。它无所不在、无远弗届，使整个国际社会成为你中有我、我中有你的命运共同体。

软件工程师雷·汤姆林森尝试借助互联网与朋友隔空对话，于是，第一封电子邮件问世了。

热恋中的皮埃尔·奥米迪亚，希望帮助女友实现搜集天下糖果盒的愿望，于是，第一家拍卖网站eBay出现了。

剑桥大学实验室里的同学，想随时关注楼下的咖啡壶里是否还有剩余的咖啡，于是，第一个网络摄像头诞生了。

萨尔曼·可汗为了给表弟、表妹辅导数学，把自己制作的一个教学视频放在了网站上，于是，MOOC（Massive Open Online Courses，大型开放式网络课程）产生了，创造了人类过去教育史上不可想象的场景。

塔拉维斯·卡拉尼克和他的朋友加雷特·坎普在欧洲参加年度科技会议，那天晚上风雪交加，他们在巴黎街头一直没有叫到出租车，发誓要推出革命性的应用软件解决这个问题——按个按钮就能叫车，于是Uber展现在我们面前，这家公司没有一辆汽车却成为世界上最大的出租车公司。

从罗德岛大学设计学院毕业的布莱恩·切斯基和乔·吉比亚在旧金山合租一间公寓，为了付房租而每天发愁，于是和纳森·布林克兹克一起，从三张气垫床出租开始，Airbnb来到我们面前，它没有一处房产却成为世界上最大的旅行房屋租赁社区。

CyrusMassoumi在飞往纽约的飞机上耳膜破裂，当时飞机降落在曼哈顿后，他只有一只耳朵是好的，结果花了4天时间才获得了专业医疗服务，于是，ZocDoc呈现在我们面前，它帮助病人通过移动设备在网上寻找和预约医生，重塑了患者和医生的交流方式。

美国计算机历史博物馆馆长约翰·郝莱曾说：“他们真正想做的是一些很酷的事情，他们只是想要创造出一些独一无二的事物。然后展示给他们的朋友看，朋友会说，哇，真了不起，我不敢相信这是你做的。”然后，有人过来说：“我能做出来与之匹敌的东西！”创新就这样产生于草根中间。

●○ 在框框之外思考 ○●

有三家男性服饰店同在一座大厦里开张，并且还一家挨着一家。

在大楼尽头开店的那个家伙，大学念的是广告营销。他搞了一

个很漂亮的橱窗展示，并且在前面贴了一张海报，写着："年终出清"。

另外一头的老板念的是营销硕士，他在报纸、电视、广播节目中猛打广告，并且兼做直销，然后还在橱窗上放了两个巨大显眼的标语："跳楼大拍卖！"

在中间做生意的老板娘并没有任何学历。她是从售货员一路干上来的，对于营销和广告可以说是一窍不通。但是，她在店前挂了一条横幅，这个横幅写得非常简单："入口在此。"

在框框之外思考其实就是要开放所有的可能性，即所谓的脑洞大开，展开丰富的想象和联想，而不是一成不变地按照固有模式去看待事物。

科幻小说《三体》里有句话是说当技术发生的每一次的爆发，都伴随着个体力量的日益强大。那么，在今天"互联网＋"的伟大变革时期，作为老师来讲，也就更有自己的想法，更有自己的气场，更有个人的魅力，更有个人的品牌，更有对自己生命价值的真正认知。

在移动互联大潮中应运而生的跟谁学，重新定义了好老师。

什么叫好老师？我始终认为一个封闭的、狭隘的、自嗨的体系对老师的评价是不靠谱的，互联网让普通的老师走出一直以来的专业屏障、权威评价和体制垄断，从而获得平等、充分的展现机会，所以，一个公开的、透明的、互动的评价体系和学生家长老师连接的数据沉淀才是正道。我们今天能不能让用户、让市场来决定，到底谁是最好的老师？谁是最差的老师？我相信，只要给老师一个舞台，用户喜欢的才是好老师。因为，每个人都有自己的Mr.right。

跟谁学一开始就致力于构建公开的、透明的、智能的、安全的体系，打造人人乐用的学习服务平台。在对老师质量的把控上，跟谁学做了三件事：第一是对老师的实名认证，包括老师的身份证、教师证、照片，包括获奖证书、教学视频，等等；第二是通过老师和学生的互动、评价、问答、发表的文章与参加的公益活动等来构建出一个对老师评价的标准；第三是有一个线下团队，走访老师，对话家长，推荐好老师，为好老师画像。包括对老师的评价体系，这些数据都是公开的、透明的、第三方的，加上后期的大数据分析，这些都是为了把更多的好老师

推送到用户面前，把所有的好老师聚集起来，形成更加透明和开放的群体。

凯文·凯利说过：“我们通过结合把自己变为一种新的更强大的物种，互联网重新定义了人类对自身存在的目的及在生活中所扮演的角色。”今天，积极拥抱移动互联带来的教育变革，无疑可以看作是拥抱一个崭新的个人，可以看作是拥抱一个崭新的生活。如果不拥抱、不去和线上进行互动和连接的时候，终将会被淘汰的。

●○ 调换流程中的一个步骤 ○●

美国有一家家用住宅地产公司，每天启动并完成一栋房屋的建设，每栋房屋的工期是90天至120天。他们的工作流程很标准：第一是先购买一块地皮，希望它未来有所增值；第二是请建筑商进行设计，力求融入时尚元素，提高在售卖中的竞争力；第三是按照合同，在期限内完成施工；第四是出售房屋；第五是最终跟单，按照合同一一检查落实，解决问题；第六是结项。

问题来了，一是正在施工中的工程即库存成本过高；二是由于房屋建完后消费者才介入，可供消费者定制的因素趋于零，所以消费者满意度总是很低。

这家地产公司研究了市场后，将流程中的第四项出售房屋提到了第二项，即先售房再建造，使消费者在早期就可以介入，比如设计的视角从建筑商转向了消费者，结果消费者满意度大幅度提升，原来90天至120天的工期也缩短到了标准的54天，由每天启动并完成一栋房屋的建设提高到7栋。

仅仅调换了流程中的一个步骤，就改变了整个房屋建设的效率。创新可以从一个点切入，其带来的效果是不可想象的。

●○ 新的见解也许就是一个新的出发点 ○●

在《如何找点子》这本书中，作者杰克·佛斯特写了这样一件事：

一栋古老的办公大楼里，出入员工比当初设计的超出许多倍，而这栋大楼只有两部电梯，可以想象，上下班高峰时间乘电梯是一件多么可怕的事情。

要解决此问题，大楼的经理有以下选择：在大楼外安装一部新

的电梯；可以在楼梯间装设手扶梯；可以给早到晚走的人额外奖励；鼓励大家使用楼梯，尤其是那些在低楼层办公的员工；请那些租用办公室的公司错开他们的办公时间。

但是，到底是怎么解决问题的呢？

是用镜子。大楼的经理在所有电梯区域的每一面墙上，都从天花板到地面装了镜子，而神奇的是这竟然有效。其实，人们并不介意将时间花在等待上，如果这时间可以用来观察自己，甚至还可以偷偷地瞄一下跟他们一起等电梯的人。

面对电梯太少的问题，这位经理却解决了一个完全不同的问题，或者更加准确一点地说，他分析了现实的状况，发现并解决了真正的问题：让人们在等待时不会感到那么不耐烦。

任何见解都需要被挑战。就在电梯里安装镜子这件事来看，拥挤只是表面现象，它背后真正的问题是什么？就是因为电梯不够吗？还是有其他什么因素在里面。

创新往往是自下而上的。比如：丰田汽车的理念是让那些工作在生产第一线的人员将产品的品质掌控在自己的手中，工人们不是机械地重复单一的动作，他们可以提出建议、举报问题。由此，因为自己的努力而修复了漏洞所带来的自豪感是最重要的收获，而企业的发展和进步也接踵而来。

第七条：持有激情

“从人力资源的角度而言，我们希望招到的员工都是一些对工作充满激情的人，这种人尽管对行业涉猎不深，年纪也不大，但是，他们一旦投入工作之中，所有工作中的难题也就不能称之为难题了，因为这种激情激发了他们身上的每一个钻研细胞。另外，他周围的同事也会受到他的感染，从而产生出对待工作的激情。”这是IBM公司人力资源部部长在接受记者采访时所言。

从把工作看作是一种责任、一种担当到对工作持有激情，这是一个逐步深入的过程，体现了从工作意义中寻找到了鼓舞后发自内心的喜悦。如果你真热衷于你的工作，就会无时无刻地琢磨着怎样把它做得更好。充满激情地工作，不仅是自己感觉充满活力，它会产生一种涟漪效应，感染身边的人，使工作变得更加有意义也更加有意思。

雅诗·兰黛多年来一直是《财富》、《福布斯》杂志等富商榜上的传奇人物。在20年代末《时代》周刊评选的20世纪20位最具影响力的商业天才中，雅诗·兰黛是惟一的女性。

这位当代“化妆品工业皇后”白手起家。她凭借着对事业的高度热情，成为世界著名的市场推销专才。在回首创业历程时，她说：“我一生中工作的每一天，无不与推销有关。假如我相信一样东西，我推销它会不遗余力。”

她创办的雅诗兰黛化妆品公司，首创了卖化妆品赠礼品的方式，使得公司脱颖而出，走在了同行的前面。

在80岁前，她每天都能斗志昂扬、精神抖擞地工作十多个小时。她把“美”当成一生的使命去完成。

激情是一种积极的能量，由此产生的力量让人以截然不同的态度对待世界、对待他人、对待工作和对待生活。

A+人才与完美团队

如果你的下属都不怎么样，别人肯定认为你也不怎么样；反之，如果你的下属都不错，别人会认为你也不会差。所以我认为，一个团队整体素质的高低，直接反映出那个团队领导者水平的高低。

团队的高度取决于团队成员的高度，团队的核心是人，人才是利润最高的商品，能够经营好人才的企业才是最终的大赢家。当然除了领导者的高明以外，还需要有团队成员的高度，否则其就会成为团队的短板。成熟的团队可以适应多种环境，社会资源会主动寻找优秀的团队。难怪比尔·盖茨曾经说过：“一个公司要发展迅速得力于聘用好的人才，尤其是聪明的人才，如果有人把我们顶尖的20个人才全部都挖走，那么我告诉你，微软会变成一家无足轻重的公司。”

团队的整体素质，彰显领导者的魅力和真正价值。也就是说，我们所在的团队如何被别人评价，取决于团队的整体素质，而每个团队成员的个人表现，将直接影响团队的整体素质。西方有句话：“领导力是通过跟随者体现的，世界上只有两种角色：追随与被追随。而你要想成为被追随者，那么你的道德、情操、学识、谈吐、为人、眼界、心胸、气度

等各个方面，都必须成为别人的标杆，让别人不断地学习。”

●○ 过于年轻的团队 ○●

数年前，我到朋友的公司访问时碰到了这样一件事。当时我见到了一位主管，22岁，相当的年轻，是一个专科毕业生。对于专科学历，我觉得没关系，因为我自己以前也只是个中专毕业生，我觉得专科毕业比我当年厉害多了。但要命的是，他一跟我讲话，我就觉出他很不成熟，那种压制不住的狂妄特别明显。同时，他对领导表现出了过分的尊敬。而根据我多年的经验判断，对领导过分尊敬的人，大多是不正常的，甚至存在着很大的问题。我看了看他的团队成员，一看就傻了，团队成员中最高学历是专科，好几个都是中专，年龄最大的只有23岁，甚至还有一批大一、大二学生来兼职的。我当即表示这个团队存在重大隐患。而过了不久，这个团队的问题就完全暴露了出来，还引发了一系列后续问题，直接拖垮了朋友的公司。

杰克·韦尔奇在他的《赢》里面有这样一句话：“在你成为领导之前，成功的标志就是如何使得你自己成长；而当你成为领导之后，成功的标志就是如何使得别人成长。”也就是你自己不错，然后你的下属也不错，作为领导者，只有让你的下属不断成长，你的团队才能更加强大。

这句话，我们要认真琢磨。如果我们认为自己是领导，团队成员要听我们的，那我们就离崩溃不远了。一个领导唯一拥有的特权就是比下属多一点可以用于思考的时间。人生不过几十年，我们对世界影响再大，也不过就是几十年。为什么我们不能活得快乐、开心一点呢？而快乐、开心来自于什么？来自于你所拥有的那一点点时间，就看你怎么去使用。领导者的任何行为，只会有两种结果：要么提升威信，要么削弱威信。

好领导不怕下属比自己强

如果你是一只大雁，伴随你左右的也是大雁，人们才会称我们为雁阵；如果你是一匹骏马，跟随你的也是骏马，人们才会看到真正的万马奔腾。反之，情境不同、感受不同，结果也就完全不同。永远记住，只有跟随者好，团队成员好，才能聚合更多优秀的人才，才能创造奇迹。

●○ 手下人比我强是我最大的乐趣 ○●

管理其实还是用心在管，充分把大家的热情和信心调动起来。我觉得每个人都想做好，没有人上班不努力，关键是执行。只要你加入德意志银行，如果做得不好，有可能是支持不够，有可能是设置不合理，也有可能是你的问题，但肯定不是百分之百是你个人的问题，所以我首先会审视自己。我坚信要充分调动和发挥个人的主观能动性，要相信人，要放权，他越能干，给他的权力要越大。手下人比我强是我最大的乐趣。我和大家都是朋友，我每天都和直接下属通多次电话，有时直接上别人家一起过周末。这种做法可能承袭自我的导师，他很讲求humantouch（人性关爱），因为多元文化肯定存在文化冲突，需要人性化沟通。

上面的这段话是德意志银行中国董事长、环球银行业务亚太区总裁张红力在接受《中国经营报》的访谈时讲的。“手下人比我强是我最大的乐趣”，说得多好啊!其实，手下人强，不就是德意志银行中国分行强吗？德意志银行中国分行强，不就是作为董事长的张红力强吗？

●○ 奥格威法则 ○●

一次，广告业创始人奥格威在董事会上给每位与会者的桌上都放了一个玩具娃娃。“大家都打开看看吧，那就是你们自己！”奥格威说。董事们打开玩具包装，是一个更小的同类型玩具，接下来还是如此，到最后一层时，发现玩具娃娃身上有一张纸条，是奥格威留给他们的：你要是永远都只任用比自己水平差的人，那么我们的公司就会沦为侏儒；你要是敢于启用比自己水平高的人，我们就会成长为巨人公司！

贝尔是电话的发明人，还是美国著名大公司贝尔电话公司的创始人，他的成功也在于敢用比自己强的人。他深知自己在经营管理方面并非强手，1897年7月1日，他聘用管理非常出色的西奥多·维尔。他主张，要达到自己的目标，必须争取群众，公司能否稳定发展，关键在于接班人和领导层的素质。他把精力放在对下属的训练和培养上，只在制定战略决策时才插手，其他的就放手让他人去干。他心胸宽广，从不计较个人的名利，对反对过他的人，也总是宽厚相待。他不摆架子，总能认真地听取别人的意见，与下属共商大计，鼓励他们提出不同意见。在维尔的出色领导下，贝尔公司击败西部联合公司的进攻，资本由1878年的85万美元变为1885年的6000万美元。如果贝尔不敢用维尔这样的强手，贝尔公司的命运也许就是另一种情况了。

员工棒，团队就棒，那么团队的领导必然棒，别人肯定会这么认为。三国时期，刘备在三顾茅庐之前，手下虽有关羽、张飞、赵云三位万夫不当的猛将，但是在诸侯争霸的时局中，刘备的实力非常弱小，今天投靠这个，明天依附那个，前景堪忧。但自从刘备请出了诸葛亮后，手下的将领依旧，可局势立刻发生了变化。在博望坡之战中，诸葛亮通过对局势的准确分析，合理安排了每个人的任务，一举展现了自己的能力，树立了威信。此后，刘备也逐渐获得了强大的军力，在赤壁之战后，刘备在诸葛亮的引领下，拥有了五虎上将，几乎攻无不克，战无不胜，最终成功建立了蜀国。后来，随着刘备的逝世和五虎上将的逐一陨落，蜀国日益衰落，直至诸葛亮鞠躬尽瘁，殒命五丈原之后，军中几乎没有像样的大将了，仅剩姜维、廖化等人在一线冲锋陷阵，造成“蜀中无大将，廖化作先锋”的局面，蜀国也最终走向了灭亡。从蜀国的兴衰史，我们可以看出，仅有优秀的团队成员是无法令团队取得成功的。如果把蜀国比作团队，诸葛亮算是团队里一位优秀的“教练式”领导，知人善用，加上团队总舵手刘备的大度，团队建设呈良性发展。但是，如果领导只是持续观察到特定人身上的优点，那么又会走向另一个误区，蜀国的“后继无人”其实就是没有更广泛观察团队成员的优点而酿成的苦果。这说明，再优秀的团队领导者也需要不断地进行自我调整，切忌自满，被暂时的成绩蒙蔽了双眼。当我们只把视线放在看似对我们有利的地方时，我们往往会忽视很多潜在的机会。我们需要注视其他人的亮点，而非有亮点的某几个人。

●○ “最美丽”的客服主管 ○●

范妙是一位客服主管，今年35岁，人也很能干。不同于我们经常看到的客服人员，范妙的脸上有一片疤痕，那是她在一次火灾后遗留下来的，由于这片疤痕的存在，范妙无法给人以一种亲和的第一印象。但是她所带的客服团队却非常稳定，团队里美女如云，所有人都紧密地团结在她周围。

人事部在一次员工盘点时，惊讶地发现，客服部除了范妙是一个中专生外，其他的客服人员都至少有大专文凭。人事助理小方对此感到很好奇，特地向范妙请教有何引才妙计。范妙告诉小方的非常朴实，范妙觉得自己的仪容不是一个标准的客服，同时学历也是她的心病，一直以来她都觉得自己是客服当中最弱的一个，所以拼命地学习相关技能知识，培养自己的亲和力，同时暗自下决心要打造一个优秀的客服团队，在招聘时凡是比她条件弱的都不予招收。

小方在佩服的同时也问范妙，这么做不怕被其他客服替代吗？

范妙笑着对小方表示，自己也确实曾有过这样的顾虑，但是如果每个人都招收比自己弱的员工加入团队，只会让团队更弱，反而说明了自己的不足，而只有团队强大了，才能证明自己的能力。是否被替代她并不在乎，在团队的荣誉面前她可以让步。顿时，小方明白了范妙是如何取得成功的。

美不仅仅在外在，而更多的是来自内在。如果我们有知识，有外貌，有个头，这肯定是美；但如果我们大气，有涵养，善于用人，敢于用人，那就是更高层次的美，是一种让别人传扬的美，一种能够传承的美。

黄金法则三 好规矩，有敬也有畏

俗话说，没有规矩不成方圆。也就是说，做任何事都要有一定的规矩、规则、做法，否则无法成功。制作家具要靠“规”与“矩”，做人处事要讲规矩，团队打造要循规矩。

谈到公司治理和团队建设的时候，规矩更多指的是制度和规则，规则当然有“明规则”和“潜规则”。制度和规则越公平、合理、通透，团队的发展就会越良性和健康；制度和规则越优化、进步、科学，团队的氛围就会越积极和有活力；制度和规则出台越早、越超前，团队的气质和特征就会越独特和具有竞争力。换句话说，团队组建之后，有了人，就得有制度和规则，就得有方法和流程，就得有说法和做法，就得有“尚方宝剑”——制度和规矩。

●○ 最重要的东西在幼儿园 ○●

1978年，一个难得的机会，有75名诺贝尔奖获得者在巴黎聚会。会中，有一位记者采访道：“在各位的一生中，对各位最重要的东西是在哪所大学或者哪个实验室学到的呢？”说完，他就准备一一进行记录。

一位老先生答道：“是在幼儿园。”其他大部分的诺贝尔获奖者也纷纷表示同意。

这让记者感到非常震惊：“怎么会是在幼儿园呢？在幼儿园各位又能学到什么呢？”

这位老先生笑着答道：“在幼儿园里，我学会了很多。比如，要和其他的伙伴一起分享，不要随意动其他人的东西，生活要有规律，做错了事要及时纠正，平时要多学习多思考。而我觉得这些才是我学到的最重要的东西。”

这位诺贝尔奖获得者的寥寥数语中透露着智慧，这种智慧的积累居然就在幼儿园，而幼儿园不就是习惯养成的家园、规矩习得的乐土吗？一个好的习惯能让人受益匪浅，正如叶圣陶老先生曾说的：“好习惯养成了，一辈子受用；坏习惯养成了，一辈子吃亏，想改也不容易了。”同样，一个好的制度或规矩能让团队理性发展和健康成长。我们要强调制

度和规矩的重要性，而团队未来成功所依靠的一定是团队组建时期所立下的规矩，也就是团队“婴儿期”或者“幼儿期”规矩的浸淫、习得和养成。

上下级沟通的四大“潜规则”

如果你是一个生活的有心人，或者善于观察生活的人，你一定会发现，历史的车轮在一个个大小不一的维度中重复着。很多事情虽然发生在不同的年代、不同的国度、不同的群体中，行事的方法和结果却惊人的一致，这就是一些看不见的规矩在左右着事物的发展。只要老总在公司，员工们无论大小事都会去请示，对于他们来说，只要向老总请示过了，自己就不用再承担责任。而且坐在老总办公室里谈工作，就会给自己造成“我很努力”的错觉。但是，请记住，如果一个企业的老总经常坐在办公室里，这个企业是看不到未来的。

团队规矩有很多，比如要记准团队成员的名字；批评尽可能选择在私下进行；给团队成员台阶下；宽容团队成员的失败；尊重团队成员的个人喜好；尊重团队成员的个人信仰；时时注意自己的品格影响；适当地与团队成员作近距离的接触；掌握团队成员的家庭状况（不可涉及个人隐私）等等。

如果我们把这些规矩进行整理归类，并对其中的关联进行整合，就能总结出如下的职场四大“潜规则”。

潜规则一：刺猬理论

寒冷的时候，刺猬们就会开始聚集取暖。但因为它们浑身都长满了尖刺，如果靠得太近，反而会伤了彼此；离得太远，又达不到相互取暖的效果。于是，刺猬们就微妙地保持着一个“安全距离”，有了这个距离的存在，它们既不会扎到对方，又能达到取暖的目的，非常神奇。这就好像是我们彼此之间的相处，当我们彼此依靠的时候，能够凝结出有益的能量；但是当人与人之间走得太近时，性格、个体的差异就会带来许多矛盾和冲突。所以人与人之间，不能太远，也不能太近，需要有刺猬取暖时的那个“安全距离”的存在。用来形容恋人之间微妙关系的“距离产生美”，就是这个意思。

●○ “知心姐姐” ○●

马明明是一家公司的年轻主管，刚从大学毕业三年，而部门里大多是刚毕业的小姑娘，平时都把她当大姐姐对待，有什么心里话都会私底下和马明明说。不知不觉地，马明明手下的女孩都习惯在下班后找马明明诉说自己的不开心，从和男朋友吵架到是否买车买房，每个女孩在马明明面前都敞开了心扉。

马明明开始很开心，觉得这是一个融洽的团队氛围，底下的女孩能这样和自己推心置腹，说明她们对自己绝对信任。可是时间一长，马明明发现自己开始头疼，基本每个女孩都告诉了自己一些他人不可能知道的隐秘。自己虽然在处理她们个中关系的时候比较得心应手，但是一旦批评起来总会得到这样的反馈：“马姐，你是不是因为知道我的秘密开始疏远我了。”底下人亲热地叫出来的“马姐”也开始显得有些刺耳，自己仿佛成了一个“知心姐姐”。

团队内的关系融洽，并不意味着团队领导者和团队成员要走得非常近，领导与下属之间“亲密无间”也并不是一件好事。团队成员彼此之间最根本的关系还是工作关系，如果突破了正常的同事关系，反而容易给工作带来障碍。我调研的不少失败的团队，很多都是因为在团队组建初期有一位“知心姐姐”式的领导，没有区分清楚工作和生活，没有厘清团队融洽的真谛，到后来团队文化和精神面貌就出了大的问题。

●○ 来不及洗的内衣 ○●

王猛最近被公司委以重任，调到一个地方城市打头阵。得到上级领导如此信任，王猛自然干劲十足。

王猛做事，人如其名，非常的刚猛，事事冲在前线，每天都是早早到了公司，晚上也总是忙到深夜，对此，下属们都十分敬佩。

李芳芳是王猛的副手，十分认同王猛的做事风格，自己也是一个“拼命三娘”，也十分庆幸有这样一个领导。

时间一长，王猛由于缺少休息，经常做事颠三倒四，顾不上很多细节，同事们也开始有些微词，但是李芳芳还是很坚定地站在王猛一边，支持他的每个决定。一次，晚上加班后，王猛与李芳芳出去消夜，也许是最近太过疲倦，王猛开始“倒苦水”，而恰巧李芳芳又是一个很好的聆听者，王猛不禁打开了话匣：“芳芳，你不知道我最近多苦，我现在实在太忙，连内衣都没时间洗，现在身上这件都已经有几天没洗了。”

李芳芳开始还在很有耐心地听王猛倾诉，也感慨领导的不易，不料王猛突然说到这种话题，不禁一阵脸红，感到恶心，仿佛心口里堵了一只苍蝇。随后，她就找借口终止了这次谈话。

从这次夜宵之后，王猛明显感觉到李芳芳和自己疏远了很多。

作为领导者，与下属之间还是应该保留一定的距离，尤其是存在性别差异时，领导者更需注意自己的言辞，有时在无意中随口说出的一句话，很可能就会伤害到自己的忠实跟随者。作为领导者，要永远明白，你是团队的领路人，方向正确了，大家才能齐行。在面对团队成员时，等距离化是一个非常重要的方向性的法则，否则就会伤害人，疏远人，离间人，分化团队，搞垮团队。

●○ 不做“好好先生” ○●

何其，人如其名，在办公室里，从来都是和气一团，似乎没有人看到过他和谁红过脸。何其的性格比较内向，做事也慢吞吞的，他的人生信条就是做一杯温开水，不冷不热，平静无波。

每次办公室里评先进时，他总是人云亦云随大溜。而每当办公室里发生争论时，他又总是三缄其口，互不相帮，在一边慢条斯理地做自己的事，仿佛什么都没发生。

但是，有的时候，我们越是躲麻烦，麻烦就越会找上门来。

何其手下有一个实习生小刚，不小心损坏了市场部的一台相机。市场部主管汪涛立刻来找何其，要求小刚赔偿。

这台相机是国外进口的，损坏虽然不算太严重，但是维修起来还是要一笔不小的费用。小刚也在向何其寻求帮助。

这下，何其犯难了，不赔要得罪汪涛，而如果让小刚赔了，这个数目又有点大，传出去比较损害自己的形象。思前想后，何其决定，索性自己出了这笔费用，两边都得好处。

何其本以为这次算是破财消灾了，但没几天，没有得到足够教训的小刚又把市场部的DV（Digital Video，数字视频）给摔坏了，这下何其真的傻眼了。

何其这个好好先生当得有点过了，之前那次帮小刚垫钱，倒可以认为是一种对员工的变相关爱，但他至少应该跟小刚好好谈谈，告诉他应该从此事中吸取教训，避免以后再犯，如果仅仅是为了“两边不得罪”这

么可笑的目的就太肤浅了，这样的工作方式是无法解决问题的。

潜规则二：留白理论

记得以前看过一则小故事，说的是有一个小画家受到了人们的推崇，因为他的画只画在画布的下半部分，而上半部分则是空的，人们对他的“半边画”产生了浓厚的兴趣。人们甚至猜测这个孩子在画画时刻意留白是为了给予他们更多的想象空间和意境去体会，尽管后来大家发现原来是因为孩子个子太矮，够不到画布的上面而已，但是人们还是愿意购买他的画。等到这个孩子长大了，个子也足够高了，开始满画布地画时，他的作品却反而无人问津了。

团队之中也需要“留白”，要给予他人更多的空间去思考，去体会，去消除误会。中国有句老话，叫“一切尽在不言中”，很好地反映了其中的真谛。

●○ 给人留有余地 ○●

我得到有关给人留余地的最佳建议，是史蒂夫·罗斯教我的。他是我的朋友，过去曾经营一家公司。1991年我出席时代华纳的董事会，当时史蒂夫在会议中发表演讲，谈到如何把事情做好，他这样说道：“记住，每笔生意都是小生意，但人生很长，你会一再碰到这些人，你在每笔交易中如何对待他们，都会产生长远的影响。所以你要在交易时留点余地，做到皆大欢喜，而不是吃干抹尽。因为一旦有一笔生意你把对方卡死了，总有一天他会整你的。这个世界谁都不傻，不要把别人当傻瓜，这样人家就会整你。比如说这个东西值100万，但最后200万成交了，对方以后肯定还是会整你的。”说上面这段话的人就是时代华纳的CEO，一个很厉害的人。

我遵循此忠告不下1000次，但企业界大部分人不吃这一套。我想我们总是要和顾问、投资银行家、律师等人周旋，每次都是一场拔河，看谁能够在交易中占到一点便宜，但是大家往往忘了这些顾问会继续下一场交易，山不转水转，你我总是会再碰面的。

这是我经常引用的一段话，强调尤其要注意和政府以及企业的合作。有一次，市政府某个部门的人找到我说：“陈总，我们今年有预算要做一点培训，打听了一下你们的价格太高了，就算给8折还高，能不能给我的优惠幅度更大一点。”我一听就完全明白了，就爽快地说：“没事，你说多少吧。”他就说：“陈总，你看在你们允许的情况下能够给我

们的最低价格是多少。”我说：“你的预算是多少？”他说了，最后协议达成，双方皆大欢喜。那次合作，尽管我们没有赚到什么钱，但也没赔钱。而且后来我们之间有了更多的合作，大赚了几笔。如果那天我直接把他卡住，不但生意做不成，也许将来他有了机会甚至会产生报复心理，这就是社会。

●○ 背后说领导坏话的员工 ○●

孙犁是一家公司的副总，做起事来雷厉风行，绝不拖泥带水，手下人都很怕他，背地里叫他“孙老虎”。

一次，孙犁给下属小李打了一个电话，布置了一项重要且复杂的任务，并要求小李三天后给出结果。对于孙犁的指示，小李自然是唯唯诺诺，满口答应了下来，可一挂电话，他就开始嘟囔起来：“孙犁还真是个孙扒皮，这个任务怎么可能三天就做完，真不是人做的，简直是个神经病。”

刚嘟囔完，小李一转头突然发现孙犁就站在自己背后看着自己。原来孙犁刚才布置完任务之后，觉得有些细节说得不够清楚，于是就想直接过来当面给小李嘱咐几句，结果刚好碰上小李抱怨。

小李心里顿时感觉像腊月里被浇了一桶冰水，呆呆地看着孙犁。不料，孙犁只是对他笑了笑：“小李，我刚才电话里没法讲得特别细，这里刚好有我以前研究过的一些材料，你拿去看看，有什么问题再来找我。”

说完，孙犁转身进了办公室。

小李并未对孙犁的“不表示”感到庆幸，而是担心孙犁记恨在心，不由得忧心忡忡。

三天后，小李因为整体处在担忧的状态，并没能很好地完成任务。

而孙犁并没有像他想象中那样给他找点麻烦，只是指出了其中的几个问题，让他继续完善。

一段时间后，小李明白孙犁并不打算计较那次背后的咒骂，才恢复了状态。

在这个案例中，孙犁表现出郑板桥所言的“难得糊涂”。小李的这个过失实为无心，对于团队而言并没有大的伤害，但也不能姑息，否则让团队内一直流传着不一样的声音对团队的凝聚力也是一种伤害。对于小

李这样的行为，优秀的团队领导者可以表现出适度的宽容，更容易得到下属的敬佩。而对于小李而言，这次是一个教训。作为团队跟随者，非常忌讳这种“无心”的多言。

潜规则三：空降理论

当你有机会去接任一个部门乃至一个企业的时候，记住自己只是一个“空降兵”。首先要小心观察，保持低调，不要一来就盛气凌人，毕竟一山不容二虎，何况有时还会有好几只老虎，你很容易成为众矢之的，遭到无谓的暗箭之伤。

其次，不要过分揽权，一个上司大多不喜欢自作聪明、越俎代庖的下属，万一你不小心涉足了上司的“禁区”，让他产生一种你想取而代之的感觉，你接下来的路就会异常艰辛。

最后，最重要的是，不要带“旧部”。空降兵本来就是一种长于孤军深入的兵种，如果大规模集团军整体突入，就失去了空降的意义，还可能会带来很多的帮派之见，将新员工与老员工割裂为两个对立的阵营。一旦你招入的旧部有任何闪失，这些过错带来的怨怒就会十倍甚至百倍加到你的头上。

此外，还有两个方面对空降兵来说也非常重要：

第一是不要用“关系户”。靠关系或请人介绍，这种人绝对不录用。原因很简单，靠关系进来的人很少是有才能的人，真正有才能的人通常是靠自己的能力进来的。请人介绍更是不可靠，事实也证明是这样。

第二是财务干净。千万不要因为一点小钱，给予新上司、新下属一个“爱占小便宜”的错觉，这一点非常致命。

●○ 孤身创业 ○●

跟谁学最初的创业团队，大多数我以前都不认识。换句话说是由一些陌生的人一起开始，后来逐步发展，组成了大家今天看到的非常传奇的一个团队。

创办跟谁学这件事，我能这么快地进入源起于苏伟，当时他希望我投资他的名师网，做跟谁学现在做的事，只不过跟谁学的场景更大了。我发现他上进心非常强、善良、勇于冒险，觉得应该是一个非常不错的人，这是我遇到的第一个人。做“互联网＋”教育，我想

首先要找到互联网的顶级人才，于是，找到了经由朋友介绍的来自百度的张怀亭，接着就是李钢江和罗斌。最后一位就是宋欲晓，他在新东方工作十几年，已经辞职，回家照顾近90岁的老父亲，但最终没有熬过内心对这件事情的激动和渴望，重新回来开始真正创业。

●○ 虚心学习的空降兵 ○●

夏铭是“211”大学毕业的，能力出众，在一家大型的知名企业工作，算是这家企业创业时期的员工。他个人一直认为大数据部总监的位置非他莫属，虽然内部也有竞争者，但无论从资历还是能力来说，夏铭都略胜一筹。

令人意想不到的是，公司空降了一个来自香港的总监郝女士，加上她对公司业务暂时不是十分熟悉，所以夏铭和他那帮兄弟没少难为她。

郝女士虚心向夏铭学习，授权给他，并且常常称赞他工作非常出色。几天后，夏铭觉得郝女士人还算不错，“如果不是这样的话，我早就翻脸了”，后来他也就不闹腾了。

郝女士虽然看上去业务能力还没有那么出众，但是她作为一个空降兵，首先识人再是用人，这是作为领导者的基本能力和素质。她能让夏铭和他那帮兄弟老老实实地努力工作，这就是她的能力的体现，说明领导没有看错人。

潜规则四：换位理论

作为领导者，你每天都会跟自己的员工打交道。你真心待人，人家也就会真心待你，你所“取”如何，就看你所“予”如何。“爱人者人恒爱之，敬人者人恒敬之”。别人不爱你不敬你，你不要责怪别人，请先问问自己是否爱别人敬别人。我们常说的“将心比心”，其实就是要我们在某些特定的时候进行换位思考，尤其是作为团队领导者在教导、批判团队成员时，一定要注意分寸，不可太重，太重了别人承受不了；但也不能太轻，太轻了起不到警醒作用。

我曾经研究过美学上的欣赏与创造这个问题，得到一个不同寻常的结论：欣赏与创造根本就是难以区分，甚至无法区分的，每个人所欣赏的世界，同时也是每个人所创造的世界，是他自己的情趣和性格的写照。你在世界中能“取”多少，就看你在你的性灵中能“予”多少，物我之

中有一种生命的交流，有思想的人所见于物者深，没思想的人所见于物者浅。现在当我思索这比较实际的团队管理问题时，觉得它与欣赏艺术的道理居然暗合默契。你自己是什么样的人，就会得到什么样的跟随者。

在生活中，有时我们好像在一起，但是每个人所处的时区却不一样。有的人做事情总比别人慢半拍，有的更好像处在比别人晚几个小时的时区里，后知后觉，总在问题出现甚至很严重之后才慢慢地去寻求解决问题的办法，而领导真正欣赏的是比他早几个时区的人。

●○ 提前到来的对方代表 ○●

我曾到新加坡出席一个重要的会议，主办方在休会期间组织部分参会人员去看比赛，在赛场包了一个高级贵宾包厢，只邀请了全球顶级的50名客户，我也在其中。

第一天的比赛是晚上6点半开始，对方代表和我约于比赛前在赛场门口见面。我当时想新加坡城市不大，到赛场应该用不了太多时间，于是就5点出门。不料新加坡的道路也很拥堵，我到赛场时已经是6点35分了。老远就看见对方代表站在那里，我感到很不好意思，走上前说：“不好意思，路上堵车来晚了，你已经来了很久了吧。”

结果对方代表告诉我他4点半就来了，这让我大吃一惊。我连忙问他为什么来这么早，他笑笑说之前还有一场排位赛。

我当时没有留意，只是感叹自己对比赛不够了解。第二天的比赛仍旧是晚上6点半，我心说这次绝不能再迟到了，回去还特意查了下比赛赛程，发现次日的下午并没有比赛安排。

于是，第二天我提早半个小时出门，6点就到了赛场门口，结果发现对方代表还是比我先到，我问他什么时候到的。结果，他又告诉我是4点半到的。

我再次大吃一惊，再一次问他为什么这么早到，他说：“陈总，你是我们的贵宾，也是我们最大的客户，我要是迟到了就不好了，我得提前到为你安排好观看比赛的一切事宜。”一瞬间我就知道了，什么叫做职业素养。

我很感动，我真的很感动，我回来后给很多朋友讲述我的这份感动，而这位代表所做的其实只不过是换位思考，懂得客户罢了。守时是一种良好的品德，而在很多情况下，超前则是一种内在的规矩。当今的

社会强调服务，强调体验，多站在对方的角度考虑，才有可能建立起真正有效的服务体系。

团队生存十大禁忌

“职场发展有没有更好的建议和忠告？”

“职场打拼有没有秘密武器？”

“职场成功有没有捷径可言？”

每每被职场新人问及这些问题，我总会非常亢奋，充满激情，想把我感知的、体悟的“觉知”带入他们的脑海或者心田。根据我的学习、经验和心得，职场打拼、发展和成功要懂得规矩，遵循规矩，用好规矩，就会工作得好，学习得好，发展得好，生活得好，心情就会好，职场就会更近成功一步。

禁忌一：不要构建团队的“小圈子”

团队的“小圈子”就是在团队领导根据“同过窗，下过乡，住过炕，一街坊，扛过枪”等标准，把一些团队成员划入圈内，而把其他的团队成员划到圈外，从而被圈外的团队成员认为是“哥们儿关系”的小群体。

如果团队中存在小圈子，就必然会形成“小圈子文化”。在圈子内部，靠“哥们儿关系”起作用，而在圈子外部，靠制度和规则起作用，时间一长就必然导致冲突、矛盾和不公。“哥们儿关系”必然会和制度相互打架，就会导致团队分裂和形成派系，导致大家心口不一，顾左右而言他，目标偏失，激情陨落，效率降低。

圈子文化经常会自觉或不自觉地用“操纵”代替了“管理”。从管理学的角度来看，“操纵”本身就意味着不公，是人和人之间关系不平等的一种表现，有“玩弄诚意”之嫌，足以破坏团队制度与团队目标，而有“操纵”就必然有“反抗”，由此引起团队成员之间的互不信任，从而形成一种长期的副作用。显而易见，圈子文化不可能具有大多数团队成员所认可的公正性，因而圈子文化可能会给公正带来负面影响，继而对信任、激励、榜样等团队行为产生负面影响，最终造成团队崩盘的恶果。

禁忌二：不要抢话头而且说个没完没了

可能每个人都碰到过这样的烦心事，在开会时，你正有条不紊地表达着自己的观点，突然，有人插了一嘴，随后便滔滔不绝起来，全然不顾你有如活吞了一只苍蝇般在一旁无奈。你也一定碰到过在小组讨论时，明明说好是一人一个观点，结果有人站起来喋喋不休地把大家能想到的观点都说了个遍，还在那里自鸣得意，结果其他的组员都恨得牙根痒痒。

“不要抢话”俨然成为了一个约定俗成的潜原则。不少职场成功人士在不同的场合都会将“不要抢话”作为对职场新人的一种提醒和忠告。“抢话”是一个多么让人厌烦的坏习惯，不仅会让谈话的对象觉得你没有教养、不尊重对方，甚至可能让谈判对手觉得你太心急，缺乏最基本的稳重和礼貌，并对你所代表的公司产生误解。更重要的是，“不要抢话”的背后表达的是你对他人的一种尊重，一种机会的给予，同时，我们在给予他人机会的时候，还能通过他人的言语中学到很多，这就是我在很多场合特别喜欢成为一个聆听者，而不是一个演讲者的原因。

在说话时，要注意当时的场合，不能只顾着自己痛快，也要顾及他人的感受。在一开始时，做一个“带耳朵、带脑子”的听众，有时对职场新人来说，会是一个非常好的选择。

禁忌三：不要口无遮拦、说话不经过大脑

说话口无遮拦，就会偏离主题；说话不经大脑，就会疯言疯语；说话随心所欲，就会云里雾里。只有说话经过准备，才会切中要害；只有说话前经过思考，才会理智有逻辑；只有说话前洞悉听众心理，才会打动人心。

可能是作为领导的缘故，我周围的朋友经常会夸我：“陈向东，你的口才为什么这么好？为什么开会时，你的讲话总是行云流水，字字珠玑？为什么每次聚会时，你都能说出引起我们共鸣的话？”我当然知道这是善意的夸奖和鼓励，不过，我还是要告诉大家，很多时候，我在参加重要的聚会、会议、活动等作分享前，也会很紧张，总会作精心的准备，也会请教很多身边工作的同事或者不少朋友，在临上场前，还要最后再作一遍“默讲”，以确保能够讲得精彩，并且看看是否有些地方可以修改和润色，以便更能适应场景，更有针对性，更符合听众心理，展示

真我和真实，赢得大家的主动积极参与和心理共鸣。

遗憾的是，有不少朋友往往听到我说要展示真实、真我和真性情后，就只记住了这一点，在一些对他们比较重要的场合都把希望寄托于临场发挥，不作认真的准备，而平时又缺乏足够的演讲训练，难免会在实际发言时会口无遮拦，想到什么说什么，一不小心就会得罪他人，树敌众多。

我非常喜欢汪明荃的坦率，不过，汪明荃也有过口无遮拦的烦恼。在奥运冠军参加香港庆典活动中，一向言辞犀利的汪明荃犯下众怒。在访问跳水队成员时，指责王峰动作太慢，影响她主持节目。后又暗损吴敏霞成绩不如郭晶晶，接着逼问郭晶晶是否要嫁来香港。幽默过头的汪明荃弄巧成拙，错把运动员当娱乐明星，随便调侃运动员，反倒被观众扣上不尊敬运动员的帽子。事后她为此事还作了解释，表示没有恶意。

吴宗宪的机智和幽默给我们留下了非常深刻的印象，但吴宗宪一向口无遮拦，喜欢到处招惹是非。没想到惹上了最爱告人的李敖，李敖在节目中公开警告吴宗宪："我要发两封律师信给你，你希望我告你严重诽谤还是公然侮辱？我让你自己选。"吓得吴宗宪马上闭嘴。经过李敖的警告之后，似乎也收敛了许多，不再爱那么管闲事，乱说话了。

请朋友注意的是，在职场中，讲话不经思考不仅会伤害别人的感受，更会损害自己的职业形象。我曾经看到我一个朋友的读书笔记中有过下面这样一段话：

> 有一个教训，我一辈子都不会忘记。那是我刚来公司的时候，还在之前的那个部门。有一次跟领导聊天儿，聊到了一位文化名人，我脑子里想当然地觉得这个人是清末民初跟鲁迅先生一个时代的，便脱口而出："他不是死了吗？"恰巧我们领导跟这个名人是朋友，她非常诧异地问我："什么时候死的？"我还大言不惭地说"早就死了"云云。领导当时没说什么，但是对于不懂装懂胡说八道的我，一定留下了非常坏的印象。后来部门人员调整，我被推荐到另外一个部门，虽然对我的职业发展是很好的事情，但是，部门那么多同事唯独推荐了我，我想，这与领导对我的印象不好有很大的关系。从那以后，我在讲话之前，都会逼着自己思考一下，这句话应不应该说？如果必须要说，那么应该怎样说才能达到最佳效果？果然，再也没有犯过这样的错误。

我朋友的教训，应该足以让那些喜欢口无遮拦的人引以为戒了。

禁忌四：不要做不到却说能做到

承诺，自古以来一直被中国人所重视。有一个成语叫“一诺千金”便是形容古人对承诺的重视。而我们却经常发现，目前的职场中，有不少人总是喜欢轻易承诺、随便承诺或是过分承诺。

当我们接受委托，被别人信任的时候，不思考自己能做到什么样的程度就答应得满满的，就是轻易承诺；而不分是谁的委托，一概承诺，便是随便承诺；最可怕的就是打肿脸充胖子，明明做不到却说能做到，这就是过分承诺。

●○ 说话算数，老干妈的法宝 ○●

当年，广州有个销售商把年销售老干妈麻辣酱的目标定到了3000万元。陶华碧觉得这目标太高，很难实现，就半开玩笑地说：“你如果真实现这个目标，我年终就奖你一辆轿车！”

销售商听了也没怎么当真，他知道陶华碧特别节俭——她当了这么大的老板，自己却一直连轿车都不配，平时出门办事大多去挤公交，即使是去税务所交税，也是兜里揣上作为中餐的两个馒头，坐着农用车往返。她怎么舍得奖外人轿车呢？

到了年终，销售商真的完成了3000万元的销售额。陶华碧表态了：“人要讲信用，说出去的话就像泼出去的水，不负责任怎么取信于人？”她力排众议，奖了这位销售商一辆轿车。

这事传开后，销售商们都感叹：还是老干妈最讲诚信啊。对她这样的人，谁还会忍心骗她。

诚信让陶华碧赢得了好声誉，也尝到了甜头，这使她更加把诚信经营当作企业发展的法宝。她说：“我不懂什么时髦的管理方法，我就靠诚信，我要诚得别人不忍心骗我。谁要是骗了我，别人就会说：你连她都忍心骗啊。谁就在同行中臭名远扬，难以立足。”

做一个让别人信任的人，做一个值得别人信任的人，做一个外在和内在一致的人，这就是诚信，也就是更加有担当、更加坦诚、更加负责任；对于企业来说，企业提供的产品或者服务要讲诚信，满足用户的需求，不进行任何虚假的宣传报导，使每一个用户都认为企业恪守诚信，是值得信赖的企业，是让人放心的企业。

禁忌五：不要总在团队成员面前炫耀自己

一个人要靠团队的帮助才能有所作为，所以，我们有了成绩，要把成绩的一部分归功于团队成员；我们有了荣誉，要把荣誉的一部分给予团队成员。换句话说，如果我们有了成绩，就要学会多感谢别人；如果我们有了荣誉，就要学会多认可别人；如果我们有某个长处，就要学会有同理心，看看如何运用我们的长处去帮助别人。

我在读书期间，就曾碰到过一个不太受欢迎的同学，尽管他的学习成绩很好。每每他考到一个不错的分数，就会故意逢人就问别人考了多少，然后很得瑟地把自己的卷子在别人眼前挥动。这个无时无刻不喜欢显示自己的同学，最终慢慢地和我们疏远了，毕业后渐渐地也不再有人提及。

我一直在和我周围的人强调，当我们取得成绩的时候，要多给予团队和他人承认和认可，不要独自邀功，这并不能给我们带来什么实际的好处，反而可能让周围的人感到不舒服。就像如果是个子高的人，在面对矮个子时，不能刻意去挺直腰板，也无须特意弯下身躯一样。也许，从某个角度来看，你刻意想展示出来的优势和长处，正是你的弱点所在。

禁忌六：不要时时显示出有恩于团队成员的姿态

和禁忌五类似，禁忌六涉及的人更让人气恼。我在前文中说到要善于帮助他人，同时也不惧怕接受别人的帮助。但是，所谓的“恩人”一直展现他所谓的“恩情”就是一件让人作呕的事情。当一种帮助成为炫耀，帮助和恩情就变了味道。

帮助，就是要默默地，私下地进行，我们给予的帮助并不是期望得到回报，有时甚至都无须告诉被帮助者本身。当施恩者处在暗处，被帮助者才会接受得心安理得，也会真正感激这份恩情。

禁忌七：不要忘记，而要经常记得和提起别人的帮助

禁忌六说到我们都不喜欢别人把帮助自己的事天天挂在嘴边，但是我们对曾给予我们帮助的人，要时时记得感恩。经常记得和提起别人的帮助，是非常重要的。

经常记得提起别人的帮助，别人就会继续帮你。

经常记得感谢别人的帮助，别人就会受到周围更多人的赞誉，反而会对你心存感激。

经常提及别人的帮助，彰显的是你的自信、大气、胸怀和优雅。

经常记得别人的帮助，会让自己更善良、更富有同理心。

回想一下，生命中值得我们感恩的事太多了，懂得感恩的人，是一个会享受生活的人。学会感恩，记住该记住的，忘记该忘记的，改变能改变的，接受不能改变的，也许我们就会平和一些，这个社会就会和谐许多，我们个人就会活得挺拔笔直，堂堂正正。

禁忌八：不要说穿团队成员的隐私或秘密

保持团队成员的融洽氛围，还要懂得为团队成员保守隐私或秘密。一个人总有一些纯属个人私事的东西，这些隐私往往不宜扩散，只能在自己与挚友之间“你知、我知”。这些隐私包括伤心的事，包括快乐的秘密，也包括生活的缺陷、个人的恩怨等等。

一些个人隐私自己闷在心里实在难受，就会向朋友倾吐，目的是为了赢得好友的同情和爱怜，让他们帮忙出主意、想办法。假如好友将他的苦衷告诉了我们，我们却把这些悄悄话公之于众，会引发什么样的后果呢？朋友伤心不说，可能还会引起意想不到的连锁反应，引发系列风波，平白无故地制造出人为矛盾，而自己的形象也蒙上一层阴影。朋友把自己的隐私告诉了你，即使没有叫你保密，也表明了他对你的极度信任。对此，你只有为他分忧解愁的义务，而没有把隐私张扬出去的权利。如果张扬出去，势必会失去朋友的信任，以后人家就再也不敢和不愿把自己的隐私告诉你，而你也就成为一个严重失德的人。

人们之间互相交往，是为了交流情感、寻找帮助和增进友谊。人们结交朋友的一个重要目的，就是使自己的心里话能够找到可以倾诉并被理解的对象。但是，言而无信的人却辜负了这种信任，他们当面答应“保守秘密”，背转身来又向别的不相干的人和盘托出。像这样的人，怎么让人与之交往呢？

禁忌九：不要在背后议论团队成员

在一个公司里常常有这样一种现象：一些员工总喜欢在背后议论公司里的人和事。为此不少领导者都会感到非常不悦，进而告诫道：“不要背后议论，背后议论影响团结。”

常言道：“谁人背后无人说，谁人背后不说人。”社会生活中，每个人对人、对事都会有自己的看法和想法，每个人每件事都难免会被人背后议论，我们总不能封人家的嘴。何况《宪法》还规定公民有言论自由。只要不是挑拨离间，不是恶意诽谤和造谣中伤，大可让人们议论去。

但是，“天下没有不透风的墙”。作为团队的一员，如果随便在背后议论其他团队成员，迟早议论的内容会传到当事人耳中，影响团队的和谐和团结。如果对同事有意见，不妨找个合适的时机，当面向他提出。否则，背后议论别人，难免也会影响自己的形象。

以下是职场小说《杜拉拉2——似水年华》中的一个片段，我们从中可以看到，不在背后议论团队成员，是一件上升到商业行为准则的事情。假如被议论的人在场，我们在背后说的这些话就说不出口了，那么，这些话，还是现在就不要出口为好。

●○ 商业行为准则测试 ○●

……

施南生道：“那你记不记得有一道题目是这样的。有一天，某人加班到很晚，他很郁闷，觉得老板交给他的是些没有意义浪费时间的活儿，为了发泄，他写了封邮件给其他部门一个要好的同事，邮件内容大意为：我老板让我今晚完成标书，我就算干到明天天亮也无法完成，这样匆忙赶制的标书毫无实际意义，我才不理睬他呢，我打算随便拿以前的两封标书拼凑拼凑给他，我的老板是个stupid（愚蠢）的家伙，不懂业务又胡乱发号施令！这道题目的问题是——这人可以发这封邮件吗？为什么？”

田野说：“这题我还没有做到。当然不可以发这样的邮件啦，明显在讲老板坏话嘛，还白纸黑字写下来，不是找抽嘛。”

施南生得意地晃了晃脑袋道：“让我从商业行为准则的高度给你讲讲为啥不可以发这封邮件吧——你不能留下任何关于他人的文字记录，假如这些内容是你放到桌面上讲出来会感到尴尬的。”

拉拉听了也来劲儿了，侃侃而谈道：“这道题我也做过，挺有意

思的，我觉得它在宣扬一种诚实文化，并作为纪律硬性规定下来——我背后讲的应该是我当面也能讲得出口的——每个员工都要签字声明‘我读过、理解并且接受上述内容’。作为商业行为准则，本身应该是纪律性的内容，但是它其实同时在灌输价值观，或者说它在教我们怎么做人。我们可以发现西方人往往比东方人更少撒谎，老外既比我们中国人直接，但又很少随便讲别人坏话，他们更强调只描述具体的客观事实本身，而避免去评价人的好坏。因此，我们基于事实说‘某某今天迟到了一小时’，我们不说‘某某没有时间观念’，我们说“你这个月迟到了三次”，我们不说“你又迟到了，你总是迟到！”这确实行之有效，可以避免人与人的冲突，因为谁也不能否认‘迟到一小时’这样的客观事实，但你说他‘没有时间观念’他可能会跳得很高，同样，你说他业务能力不够，他也许会愤怒地说我觉得我业务能力很强，但你说他最近三个月指标完成率低于80%，这就是他无法反驳的事实了。”

禁忌十：不要随意命令团队成员而伤害他人的自尊心

团队构建中第十个禁忌是不要随意命令团队成员从而伤害他人的自尊心。要学会请求，而不是命令；要学会恳求，而不是要求；要学会给予帮助，而不是必须配合……

在《麦肯锡方法》那本书里有这样一段话：

对待每一个人都要非常尊重。有时候麦肯锡人可能咄咄逼人，不那么耐烦，那是因为他们难以理解为什么他们得不到他们想要的东西。我的有些同事惊讶于我怎么会得到提升，或者是飞机满员后我还能加一个包，诸如此类的事情。飞机乘务员、门卫、客户的助手，这些人所具有的职权比你意识到的要大，而且愿意帮助那些对他们表示尊敬的人。而且这样也可以降低你的紧张程度——态度友善总比与人关系紧张日子要好过一些，所以这是一种双赢的情况。

心理学中有一个罗森塔尔的“期望效应”，说的是周边人对你的期待会潜移默化地改变你的发展轨迹。这种对别人尊重的人能够获得更多的帮助和发展机会，也符合这个规律。毕竟，谁都更愿意帮助那些对他们表示尊重的人，这也是人之常情。

规矩力

很多书的名字都是以“力”来结尾，比如《情感力》、《执行力》，甚至连渡边淳一写的杂文都叫做《钝感力》，这里我也赶一个时髦，给这一小节命名为“规矩力”。

“没有规矩不成方圆”，这是植根于中国人血液中的一种体会，很多事不按照规矩办，也许结果并不会很糟糕，但是我们依然会觉得很难受，仿佛有什么地方不对劲。这只是规矩力的一种浅层的表现。更多的时候，规矩有时甚至会成为我们的底线，不守规矩就是在触动我们的底线，当所有人都按照规矩来办事时，就会形成一股强大的力量。

我有个朋友是香港人，他的儿子出生在内地，读完幼儿园后才返回香港读小学，相对于同龄的孩子，他儿子也算是见过一些世面的（在内地走了不少城市），于是就显得特别活泼，这在我们大部分人看来，似乎是一种孩子天性的展现，是聪明的表现。然而，孩子的班主任找到我的朋友，一脸诧异地问：“你的孩子是香港人吗，怎么一点都不像呢？”原来，香港的小朋友在幼儿园就开始学习规矩，怎么站，怎么坐，甚至系鞋带时是左边的在上还是右边的在上都有规矩。也许，我们会觉得这过于刻板，但是当我们在香港看到所有的市民都会自觉排队，生活不紧不慢但是十分有序，而在大街上大喊大叫跑步前行的都是内地人时——如同在看一场规矩力的生活秀，或许我们就会明白学习规矩的重要。

想要在现代公司的“热带雨林”里走出一条自己的路来，有一个“向导”是非常有帮助的，比你有经验的人可以指给你那些若隐若现的道路，引导你看清那些危机四伏的流沙。不管是什么样的问题，肯定有某些人在某些地方已经遇到过同样的或者类似的问题。也许这个人就在你们公司，问问你的向导他是谁，然后，打个电话就可以解决你所有的问题。也许与你同在一个领域的其他部门或其他公司的人已经注意到了同样的问题——弄清楚他们是谁，与他们建立联系，把他们变成向导，然后再进行你的研究，这会给我们节省许多时间和精力。

所以，可以这么说，无论你正在干什么，我们都有这样的机会，那就是总有什么人在什么地方干过与你类似的事情，从别人的成功中学习经验，在别人的失败中吸取教训，精明而不是艰辛地工作，珍惜你的宝贵时间，别去做无用功——放着宽阔的大桥不走，而偏偏想着去一个人摸着石头过河。

●○ 加价的出租车 ○●

新加坡城市不大，但是交通并没有我们想象的那么通畅。城市中心建筑特别密集，一旦有大型赛事在新加坡举行，市内的交通就会特别拥堵，经常在繁忙的时候打不到出租车。

于是，新加坡政府就想了一个办法，把市区划分成几个区域，当有大型赛事举行的时候，场馆周边区域的出租车可以加收5元的费用，以作为堵车的补偿，而不在这个区域的出租车不能收取这个费用。

按照我的理解，这个做法可能会出现问题。大型赛事举行的时候，会有很多外地人涌入，他们并不知道哪里是加价区域，哪里是非加价区域，如果有些司机在非加价区域加收5元钱，很多外国游客是很难知情的。

可事实上，我在新加坡坐过几次出租车。每次上车的时候，出租车司机都会花一点时间，耐心地向我解释加价还是不加价的问题。好几次，我都掏出了5元的加价，但是司机却冲我一笑，说这里是非加价区域，不用加价的。

在我不知情的情况下，司机都能主动说明优惠政策，这一方面是素质问题，另一方面更是规矩在起作用。

●○ 分粥的故事 ○●

有7个人曾经住在一起，每天分食一大桶粥。要命的是，粥每天都是不够的。一开始，他们抓阄决定由谁来分粥，每天换一个人。于是每周下来，他们只有一天是饱的，就是自己分粥的那一天。后来他们开始推选出一个道德高尚的人出来分粥，每天都由他分。但强权就会产生腐败，于是大家开始挖空心思去讨好那个分粥的人，甚至在暗中用小恩小惠进行贿赂，搞得整个团队乌烟瘴气。然后大家开始组成3人的“分粥委员会”及4人的“评选委员会”，但他们常常互相攻击，扯皮下来，粥吃到嘴里全是凉的。最后想出来一个方法：轮流分粥，但分粥的人要等其他人都挑完后拿剩下的最后一碗。为了不让自己吃到最少的，每人都尽量分得平均。从此之后，大家都快快乐乐、和和气气，日子越过越好。

公平是我们一直在追求的东西，也是全人类的目标。在没有合适解决办法的时候，规矩下的公平就是一种和谐。同样是七个人，不同的分

配制度，就会有不同的风气。所以一个单位如果有不好的工作习气，一定是机制问题，一定是没有完全公平公正公开，没有严格的奖勤罚懒。如何制定这样一个制度，是每个领导需要考虑的问题。

●○ 无力的制度 ○●

老王踌躇满志地率先制定了全勤月末追加奖金1000元的新制度，希望能一扫以往总有员工拿着早餐踩着上班铃声晃悠进来，而一到下班前几分钟，就有员工到打卡机前排队的懒散情况。

不料，在新制度宣布几天以后，员工们好像没有任何变化，依然我行我素。无奈之下，老王向管理经验更丰富的老张请教。

老张问完情况后，给他讲了一个故事："战国时期，秦国来了一位人才，叫商鞅，要行新令，得到了秦孝公的支持，但是怕在下面实行的时候走样，怕老百姓不信任他。于是，他在城门口立了一根木头，说如果有人能把那木头从城门口扛到另一个城门口就赏50两黄金，这在当时是非常大的一笔钱了，而那木头基本所有的成年人都能扛起来，所以围观的人多，却没有一个人去尝试。直到有一个人表示即使得不到也没什么，如果万一给了，就赚大了。于是他就真的把木头扛到了另一个城门，结果商鞅还真赏了他50两黄金。人们立刻就信任了商鞅，第二天，商鞅就对闻讯想来赚一票的人宣布了新令。有了第一天的经验，大家都信任了商鞅，新令也就实行了。你现在最大的问题也就是信任问题，这么高的赏金，让员工都不信任了，等下个月，你真的按照此金额奖赏了全勤员工，就一定可以把这个制度推行下去。"

第二个月，老王真的奖励了全勤员工每人1000元。于是，迟到的人真的少了很多。但是财务部开始向老王问难，说这个全勤奖相当于给每个员工都涨了1000元工资，这哪行啊。老王一想也对，就宣布，第一个月为试行，比较高，第二个月开始正式施行，额度降为100元。

结果，不少员工觉得放弃睡懒觉不过得到这么一点，更多的人无意迟到了一次，觉得反正没了，不如我行我素。于是，迟到早退的人又开始多了起来。

在推行新制度的时候，直接奖励是一种简单而有效的方式，但奖励的程度要控制好，领导者切忌言而无信，承诺了必须要做到，因此用重奖的方式来吸引员工不能算是一种好的方式，在员工做到后又收回承诺

的做法更是要不得。我们不妨接着看下面的这个例子。

●○ 无力制度的重生 ○●

这天，老王面对惰性重生的员工们暗自发愁。突然，助理小李打了电话进来：“老板，有一位张先生来电，是否帮您接进来？”

张先生？老张！老王激动起来：“快接进来。”

一个久违的声音从电话里传出来：“老王，怎么样，最近还好吗？那个制度推行还顺利吗？”

“别提了……”老王郁闷地把后来发生的事情都告诉了老张。

“呵呵，我早料到会出现这种状况，上次你太急了，没等我说完就挂了电话。你的奖励太高了。所谓惩罚措施，要有奖有罚才行啊。”

“惩罚？”

“对，我再给你讲一个故事吧。春秋时期，孙武带着13篇兵法去见吴王，吴王对他的能力还有点怀疑，于是孙武表示，给他一队嫔妃也能将其训练成合格的战士，并要了两个最受宠的妃子做队长。那些嫔妃自然认为这是大王的新游戏，都没有当真，结果犯了军法，孙武坚持将两个队长斩首了，此后就真的把她们训练得有模有样。”

“你的意思我大概明白了，就是要对迟到早退的进行惩罚，是吧？”“没错，不过这次你别太激进，上次的1000元就有点过，让你陷于被动，这次要有一定的尺度。”

于是，老王在经过与财务部的讨论后，宣布了全勤奖励制度的另外一半：每个月全勤的员工月底奖励100元，在一个月内迟到早退3次及以上者扣除工资100元。

一个月后，公司里迟到早退的人真的变少了。

任何制度都讲究奖惩分明，不能只有处罚没有奖励，那样将会打击员工的工作积极性，也不能只有奖励没有处罚，那样将起不到警戒作用。只有做到奖惩分明，制度才会有重要性和威严性。

●○ 每周必做的检讨 ○●

王萍萍最近失恋了，理由是她男朋友不喜欢她老是犯错，说她没有任何自我反省的意识，弄得她非常沮丧。

于是，她回到单位后，给手下制定了新的任务，要求每周例会时，每人都要列举他人在工作中的失误，每人每周都需要指出三点来，并要求被指出错误的员工作检讨，并限期整改，一周后如果被指出错误的人没有改正错误，就要在现场提交10元的“罚金”。如果指不出他人的错误，就是自己的一种错误，是不关心同事的表现，也会被处以罚金。

开始两周，大家尽管对“罚金”一项有点不满，觉得太过严重，但是这项新决定确实改善了现状，也纠正了一些错误，大家也能接受。可从第三周开始，一些积疾基本都已经被指出，不少同事也已经被指正怕了，都在背后讨饶，大家也不愿意随意找些小问题来指正他人，以免影响了同事之间的感情。一时间，每周的指正都成了自我批评。

可王萍萍不这么认为，她很严肃地批评了手下，要求大家还是要“保质保量”地完成这项“指正”工作。

终于，有位同事忍耐不下去，和王萍萍大吵了一架后选择了辞职。

有人一带头，其他人纷纷效仿，一周时间内，王萍萍的部门超过半数的员工都选择了辞职和转岗，王萍萍则被领导放了大假，让她好好反思。

规矩的严肃性和执行都是必须的，但前提是规矩的合理性，尤其是牵涉到钱与员工面子的规则，必须谨慎。

●○ 滔滔不绝的阿牛 ○●

阿牛是一个讲话没有条理的人，但是又比较爱说。每次会议时，总听见阿牛一个人在那里喋喋不休地发表自己的观点。而其他同事则只能费劲地试图从阿牛的长篇大论中找出他的中心思想。“他到底在说什么？”这是大家经常在会后相互询问的一个问题。

有一次，总公司的领导陈总下来视察，其中有一个环节就是员工代表座谈会，一共有10名员工参加，原定的时间是一个小时。

轮到阿牛的时候，就见阿牛一个人滔滔不绝地讲了10分钟，还意犹未尽。陈总打断了他的发言，表示要让其他员工也有发表意见的机会，阿牛这才讪讪地闭上了嘴。

会后，陈总问起阿牛的主管大周。大周表示阿牛这个毛病早已有之，而且一直试图改正他，但是他这个人的毛病就是那样，一直

也扭转不过来，所以后来也就听之任之了。

陈总立刻对大周进行了批评：“怎么能够这样呢，阿牛的问题不是他的性格问题。之前他没意识到，是因为没有人告诉他。你作为他的主管，在他第一次犯错误的时候，就该告诉他这个问题的严肃性，怎么能听之任之呢？任何的小错误在开始的时候不加以严格控制，就会越变越大，成为大问题。而让问题变大的不是别人，正是你！”

团队中不好的东西不断增多，根本上是与规矩的制定和遵守息息相关的。如果阿牛刚有这个问题的时候，我们就给指出了，可能后来的问题就不复存在；如果团队会议制定出一些规矩和规则，比如每个人讲话的时间限制，后续的困惑必然也会烟消云散。

●○ 没有回复的邮件 ○●

张良是一个“良士”，任市场经理。他觉得公司以前的宣传策略有点过于保守，于是立刻开始着手进行大刀阔斧的改革。

王楠是市场部的一名老员工，已经在市场部工作了近10年，他本身就不太喜欢动不动冒几句英文的张良，同时对张良刚来部门就对以前全盘否定的做法颇有微词，感觉自己受到了伤害。于是，王楠写了一封邮件给市场总监李明，提出了自己不同的看法和意见。

一段时间后，王楠没有收到回信，但发现张良对自己提及的一些细节处进行了调整。他认为李明认可了自己的提议，感到自己很受重视，愈加不理睬张良的一些改革，频频将自己的看法和意见发送给李明。

终于有一天，张良将王楠叫进办公室进行了一次长谈，告诉他李明其实从第一封邮件开始就转给自己来处理。而张良觉得王楠的很多思路是值得肯定的，同时也请求李明不要责怪王楠，也希望王楠能自己意识到问题。但可惜的是王楠的越级报告越来越多，李明最终还是自己来和王楠进行沟通。

这次谈话结束后，王楠开始尝试着直接和张良进行沟通，结果发现张良并非如自己以前认为的那样，而是有他自己的整套理论，甚至有很多思路都远远超越了自己，是自己一直在戴着有色眼镜看他至于在理解时出现了偏颇。

王楠是幸运的，这种“越级”行为是很多公司的大忌。读者朋友在平

时工作中可不一定能碰到张良或者李明这样“仁慈”的上级，切记要主动与自己的上级进行沟通，这也是团队合作中不可缺少的一环。

●○ 每周的提议 ○●

任明是一家私营企业的老板，他外出学习后，带回一个奇特的硬性要求，那就是让每一位经理在周例会时，提出3个关于公司的实用改革意见，同时，意见可以涉及任何方面。

几位经理都是任明的“老部下”，一听就明白这是任明想加强公司内部的自省。几位经理也确实早就有些地方想进行改革，正好趁此机会来讨论一下。

开始的几周例会进行得非常顺利，经理们各式各样的提议也让任明眼前一亮，从如何节省开支到如何让公司显得更有档次，任明乐在其中，一一记录下来，并且立刻着手改革。由于自己的提议得到了领导的采纳，几位经理更加开心地提起了意见。

一段时间后，几位经理觉得意见已经提得差不多了，但是任明却对这个方法达到了痴迷的状态。他要求无论如何，几位经理也要把这项“光辉”的传统继承下去，如果提不出来，那就是对工作不够上心，没有注重细节。

这个论调吓坏了几位经理，大家纷纷搜肠刮肚，但都有点江郎才尽的感觉，提供给任明的建议越来越少，让任明非常气愤，当面责备几位经理“不作为”，原先融洽的关系出现了裂痕。

任明让经理们提改革建议的方法本身是一个高招，在调动经理们积极性的同时，也给予了经理成就感，同时公司也能从中受益。但是问题在于，任明如此一味地追求结果，而没有掌握方法，反而与这项措施的初衷渐行渐远。

冯仑曾把好的企业比做庙宇。领导者就是庙宇的住持，而烧香人见到的小和尚们就是企业的员工。烧香人带着自己的期望，来到了庙宇，但是通常看不见住持，只能看到小和尚，同时不论这次是否能如愿，当下次再有需求的时候，仍然会选择来到庙宇。

对庙宇来说，住持的主要工作不是在庙里维持平日的烧香活动，而是四处传教、沟通，而在庙内，住持要做的仅仅是传达正确的思路给小和尚——帮烧香人解签，告知流程。小和尚们的主要工作则是听从住持

的安排，注意执行。

对于一个成熟的团队，领导者与下属之间的关系就应该类似于住持与小和尚之间的关系。领导者给予思路，在外宣传、树立团队形象，而下属严格执行领导者的思路，维系团队形象。

制度需要人情味吗

如果说，规矩是一条看不见的绳索，将我们从混乱中隔离出来，那么总会有人触碰到，甚至跨越这条绳索，也许还有人把这种跨越当作一种勇气的表现。

要想维持这种平衡，我们要下很多工夫，首先是进行修补，公布告示，或者划出一块禁区，防止再有人从这个缺口突破规矩的界线。

此外，我们要对这种跨越规矩的行为给予警告，必要时给予一定的惩罚以维护规矩的尊严。电影《投名状》中，李连杰扮演的庞青云为了严明军纪，不顾刘德华扮演的赵二虎的阻拦，斩掉了追随自己多年的扰民少年，这就是一种对规矩的维护。

●○ 准时、高效的会议 ○●

身为某私营企业高级管理者的张明最近一直在苦恼关于开会的问题，每次开会前总是有经理还在打电话或者接待客户，也不知道平时看起来做事慢吞吞的他们为什么每每一到要开会就忙得不可开交。因此，每次会议开始的时间总是不能准点，但对于经理们的正当忙碌，张明也不好直接批评。而会议中，时间不能把控的这个问题就更大了，有几位主管每次都显得准备充分，对于工作的总结细致入微，对工作的设想和计划又长篇累牍，头头是道，使张明每次想提醒他们加快速度，又无从说起，所以只得接受每次会议冗长的苦果。

为此，张明向朋友们求救，有人建议他立好规矩，一旦有人超时就别让他讲了，也有人建议超时的要罚款。张明觉得意见都不错，回去就按照几位朋友的意见对几个经理进行了约束，凡是迟到和讲话超时的都有数额不等的罚款，而罚金并不直接交到他的手中，而是当每周组织团队建设时由被罚款的经理来提供经费，如果不够则由张明来补足。

几周以后，再也没人被罚款，而且不仅是会议，其他的活动也再没有人迟到早退，员工的办事效率好像也较以往有了很大的提升。

刑用重典，有时下属犯错可能是无心的，或他自己并没有意识到，如此案例中的几个经理多少有点“摆忙”的嫌疑，张明又不能直接去批评，否则会有打击下属工作积极性的指责。所以先立规矩，再制定尺度适中的奖惩制度，一旦立起一个让大家信服的规矩之后就照章办事，肯定能立即收到奇效。但同时罚金要公开透明，否则让下属理解为上司的“敛财新策”就得不偿失了。

●○ 少了40个字的观后感 ○●

一天晚上，李光组织全体员工开会，会上，他给员工们分享了他之前外出学习的心得。会议上，大家的反响也很热烈，不断有人提出自己的观点，整个会议一直持续到10点半才结束。

会议结束后，李光意犹未尽，要求参会的员工回去都写一下这次的参会感想，要求写2000字。

周康是当天参会的员工之一，家离单位有两个小时的距离。当天晚上回家，稍微洗漱了一下就已经快凌晨1点了。想到明天一早和客户约在7点见面，周康只得强打起精神，尽力地写报告。约莫差不多后，周康直接通过邮件发送了这篇感想，随后倒头便睡着了。

次日，周康见完客户回到公司，却发现自己被告知，昨天晚上的报告不符合规定，只有1960字，被要求重写，并被处以了罚款。顿时，周康觉得周围的空气都冷了下来，一肚子委屈却无处释放。

这是一个死板地执行规定的例子。在这个例子中，李光的本意是好的，但是下达的任务本身没有切合实际。在已经那么晚的时候还要求员工写如此长的参会报告本身就是一件不太合理的任务，参会心得因人而异，不该有所量化，即使量化也不该在这么短的时间内规定这么大的量。而周康在执行这个任务的时候，其实已经非常尽力，最后上交的离要求也并不远。可李光在衡量任务时直接“一刀切”，没有理会实际情况，单纯为了缺少40个字而对周康进行了处罚。可以想象的是，这样的裁决会让其他员工感到心寒。

这个案例与上一个迟到的案例有所不同。它并不是说，有时规矩可

以不那么严肃，可以加入人情因素，而是说规矩的制定本身就该是灵活的。对于强调组织纪律性，代表了团队全体利益的任务，要从严从重管理，而对于一些不是那么重要的任务，可以根据实际情况，适当放宽要求，也让员工们可以感觉到领导的亲和力，而非机器人一般冷冰冰的不通情理。

第二部分
团队培养

俗话说："打江山容易，守江山难。"团队培养在塑造团队魅力中的重要性和困难性，犹如守卫打下的江山，是事业持续发展的关键和基础。

重视团队组建、加强团队培养、引领团队成长，是企业管理取得成功的不二法门。

在第一章中，我们用了很大的篇幅来解读团队组建的问题，着重从好领导、好下属和好规矩这三个方面进行了解读。如果我们能够把组建优秀团队的这三个要素做好，做到极致，那么一个优秀的团队就自然而然地诞生了。

组建了团队之后，接下来就要培养团队。俗话说：“打江山容易，守江山难。”团队培养在塑造团队魅力中的重要性和困难性，犹如守卫打下的江山，是事业持续发展的关键和基础。团队培养得好，事业就可能百尺竿头更进一步；团队培养得不好，已经建立起的事业也会因人心的涣散、效率的低下而逐渐衰落，以致失败。

团队培养讲求的是团队凝聚力、团队决断力、团队执行力的逐步养成。团队的领导者通过有意识的团队训练，逐步打造出一支团结的、成熟的、成长的团队，为企业的经营提供重要的人力、智力支持，为企业的发展储备优秀的人才。

企业管理的历史上，优秀团队的培养始终是企业家探索的课题。如何培养出一支伟大的团队？根据我多年来的感悟、经验和总结，培养出一支优秀的团队关键在于以下三点：第一，为团队设定一个较高的目标；第二，领导者能率领团队经常作出正确的决策；第三，时常给团队成员鼓舞与激励，为团队的成功由衷地感到高兴并庆贺。如此，团队的培养就有可能取得成功。

黄金法则四 高目标，前进有动力

求其上，得其中；求其中，得其下；求其下，必败。

——《孙子兵法》

一切优秀的业绩都源自于清晰的目标。清晰的目标有如海上灯塔，能够有效地指引团队的前进方向，避免走错路、走弯路。而一个相对较高的、清晰的业绩目标，团队要想完成、战胜、拿下它，必然要点燃激情、激发斗志、燃起欲望、展现活力。相反，如果制定一个相对较低的业绩目标，团队能够轻松、快速地完成，那么团队就容易满足、骄傲和浮躁，从而导致落后，甚至停滞。

2002年，我到武汉创办新东方学校。武汉新东方第一个完整财年——2003年的任务制定时，我上报的任务额是4000万。很多人都认为我疯了，包括当时的总裁和财务总监，他们给我打电话："陈向东，4000万任务额!你疯掉了？以前做得早的学校都没做那么多。历史上没这数据，你做不到的！"甚至连俞敏洪也给我打电话说："哥们儿，你这个任务额太离谱了。"可最后我还是带领团队完成了任务额，并且创造了近1500万的利润，占当年集团利润的1/4。武汉新东方当年的发展和取得的业绩被媒体称为新东方的"武汉速度"。

只有事业急剧发展，才能保障工作安全，维护个人利益，聚集优秀人才，激发创新活力，优化企业机制。

●○ 我带的第一个班 ○●

刚毕业的时候我去中学教书，据说那是全县最好的一所中学。去的时候感觉校长对我特别好，还指派我当班主任，当时我觉得自身价值得到了实现。可到后来才知道，因为那儿经常有黑社会闹事，没人愿意做班主任。有天晚上睡觉的时候，一个人突然闯进我的房间，拿刀架在我脖子上，逼着我交出钱来。可想而知，那里的治安环境很不乐观。当时我带的那个班是全校最乱的，家长的意见也是最大的，他们几乎天天到学校闹事。但是经过我的整顿，两个月之后的一次考试，我的班成为了全校第一名。另外两个班的平均成绩比我的班低了十几分，再到后来，我的班每次都是第一名，学

生的成绩越来越好，班级面貌也发生了巨大变化。第二年，许多优秀的老师都来问我：“陈向东，咱们一块儿搭班吧？”之后，家长们渐渐地改变了对学校的态度，甚至一些县城的领导都想着把他们的孩子送到我的班里读书。

我要坦白地告诉大家，我最终能取得这样的成绩，是因为我当时逼着自己下决心，一定要把我带的班级改造成最优秀的班级。如果我当时没有这样的奢望，只是想扭转班级的面貌，提高学生成绩的话，我恐怕不能成为学校的金牌教师。从中我也悟出了另外一个道理：当你把一件事情做得越好、成绩越大时，别人就越信赖你、愿意跟随你，自然就能聚集到人才。有了人才，才有可能把事情做得越来越大，越来越强。

高目标带来高业绩

在谈如何设定较高目标之前，我们先要明白为何需要设定一个较高的目标。

目标究竟是什么呢？其实，它表达的概念很清晰：“我们为什么存在？”“我们的价值是什么？”几乎每一个人或是每一个团队都渴求拥有目标，因为有了目标，我们的人生才有了方向，团队才有了存在的理由与价值。较高的目标能够给予团队更多存在的意义。

俗话说：人往高处走，水往低处流。人往高处走的路径、方向取决于自己眼光的高低与远近，而目标为前进提供了动力。曹操曾用“望梅止渴”解决了困境，“梅”实际上就是一个目标。美国通用电气的前首席执行官杰克·韦尔奇先生也曾说：“我自己反思，不曾后悔过自己做了什么，但永远后悔的是有些事情做得还不够快。”这就是韦尔奇先生赋予通用电气和自己的一种目标。在海尔集团的创业初期，当面临外国专家制定的两周停产来实现无氟改造时，唐海北站了出来，提出将两周的时间缩短到三天，正是这种高目标的促动，调动了所有员工的积极性，并最终顺利完成了任务。

艾略特曾说：“理想与现实之间，动机与行为之间总有一道阴影。”这道阴影就是缺乏动机。我们经常会碰到这样的情况，计划跑步健身，每天跑3000米，第一天跑完后很有成就感；第二天完成后成就感小

了很多，取而代之的是开始增加的疲劳感；等到一周之后，很多人便开始找理由，比如今天很忙啊、昨天没休息好啊，或者安慰自己说短暂的休息可以保持可持续性锻炼啊，渐渐开始减短跑步的距离。终于，一个月后，为了初始的锻炼目的，尽管我们每天还是会出去跑，但是只会跑上几百米敷衍了事。惰性是人的本性，尽管如此，我们依然向着锻炼身体这个目标在努力，所以，当我们制定目标时，应该让制定的目标比我们的预期更高一些，这样才有达到预期的可能。而且要知道，“拖拉”和“放弃”就是懒惰的代名词。

团队的领导者，担负着培养团队的重任，要学会为团队制定一个较高的目标。目标指明了团队未来的发展方向，一个成功的团队在创立伊始就需要有明确的远景预期，以此保证团队的持续进步。对团队成员而言，每个人都想知道自己所在团队的发展方向与最终目标是否与自己的期望一致，自己的才能是否是团队成长过程中不可或缺的，更重要的是自己的努力是否可以和团队的成长保持一致。没有明确目标的员工容易缺乏工作动力，工作效率必然不高，对团队的贡献自然也少，对团队本身而言是一种伤害和损失，严重遏制了团队的创造力和生命力。因此为团队设定目标是必不可少的一步，可以说在某种意义上，目标是团队成功的原动力，目标的高低决定了团队未来发展的程度，一个相对较高的目标是一个团队良性发展的保证。

●○ 耐克的数字革命 ○●

由乔治·韦斯特曼、迪迪埃·邦尼特和安德鲁·麦卡菲共同编写的《DT转型：企业互联网＋行动路线图》一书，谈到了耐克的数字改革，摘抄如下：

经营体育用品的耐克公司以创新为核心。正如其首席执行官马克帕克所说：“我们是一家创新型公司……创新和设计是我们所做的所有事情的中心。”这种对创新的关注不仅体现在产品上，还体现在耐克吸引顾客的方式，甚至是它的内部运营和管理方法上。而数字技术正在使新的创新形式成为可能。

耐克的客户可以在网上定制上百种不同颜色组合的个性化鞋子。数字工具前所未有地提高了产品设计和制造的速度和效率。突出的数字技术掌控能力帮助耐克提高了运营绩效和运营状况的可视化程度，并有助于其提高效率、减少浪费，以及在全球供应链中提升公司的社会责任。

社会化媒体使耐克成为有关主要体育运动、赛事和运动服装的

话题的一部分。而耐克的电子产品，例如智能手环，可让运动者做运动记录，并在线上分享他们的成绩，甚至可以得到“电子教练”的建议。同时，社交媒体和数字产品均可为耐克提供大量的客户资料，包括客户行为和客户偏好。

因为管理者不断在寻求新的方式来提高公司业绩，所以这些创新出现在公司的各个层面。首席执行官帕克说：“我总是乐于说我们关注我们的现状与潜力之间的差距，而不是我们与竞争者之间的差距。这就是一个领导者所应做的。关注这一差异，你就可以创造出惊人的成绩。”

但在2010年，耐克的高管们决定投资于一些与众不同的项目。他们建立了一个新的业务部门，叫耐克数字运动部门，用以制造新的电子产品，并重新设想如何让耐克在其传统产品类型之外的领域吸引客户。市场营销人员、设计师和工程师在Nike＋a的旗帜下合作开发并发布产品。这一部门也同样帮助耐克的其他部门开发数字应用。耐克的“创新厨房”专注于开发新的市场营销创意及新的设计和制造技术。它的负责人计划打造一个公司的数字生态系统。通过分析从耐克的电子产品和市场营销活动中得到的大量数据，耐克与世界各地的客户之间的关系变得日益紧密。

耐克的全球数字品牌和创新总监杰西索拉克说：“我们的目标自耐克创立之初就没有改变过——我们希望与运动者相联系，鼓舞他们，促使他们进步。”

耐克不再只是一个产品销售者，它已成为顾客生活的一部分。

毫无疑问，对于一家始终追求卓越的公司来讲，耐克的数字改革就是为自己设定一个更高的目标，像是在和自己赛跑，跟未来抢道。

手把手教你定目标

设定一个合理的目标可以分为如下3个步骤：

1.分析团队情况，总结团队特质，找寻可以形成核心竞争力的点。

2.强化关键点，设定可行的目标。

3.在实施的过程中不断审视、完善既定目标。这三步缺一不可，设

定合适的目标是建立在对团队充分了解的基础上，

同时需要管理者对行业或团队管理有充足的经验，能够以点及面，从细节处着手。这三个步骤中最重要的当然是第三步，可惜不少管理者信奉“只有偏执狂才能成功”的信条，在已有的目标前只是一味地执行，却没有实时地检查目标的合理性。任何一个目标都有自己的生命力和适用时间，我们在制定目标时要保证每一次都百分之百地考虑全面，在执行过程中，也需要审时度势，及时恰当地调整既定目标，否则在错误的指导方向下，越坚持就会离成功越远。

在实际操作过程中，我们可以细分成5步来保证目标的设定和实施。

第一步：分析团队情况

●○ 马云的“雅虎中国” ○●

2005年9月23日，马云在并购“雅虎中国”后的第一次员工大会上说道：

我希望大家冷静下来，未来两年不管发生什么事，希望大家都能留下来。我们虽然还年轻，但时间不等人，我们必须边跑、边干、边调整。

……

我们的梦想从没有改变。我希望你们也没有改变。未来，我们会发展得更快，因为有了雅虎中国的加入，特别是雅虎中国员工的加入。我相信在一年内中国互联网将发生巨大的变化，这个变化一定是由阿里军团带领产生的。

马云的这次讲话可以说是对团队情况的一次透彻的分析，他清楚地知道并购对于雅虎原始团队的冲击，然而在雅虎与阿里巴巴融合的过程中，最需要人员的稳定和衔接。从后期领导层的变动来看，马云的“留人攻略”还是取得了一定的效果。在新雅虎中国的管理团队中，之前曾盛传会追随周鸿祎的原雅虎中国副总裁田健担任了雅虎搜索的执行总经理，原搜索事业部总经理李锐担任了副总经理。

第二步：初定团队目标

在经历团队自我认定的初级阶段以后，最重要的就是要挑选出合适

的特质来加以强化，而非面面俱到。对于大多数公司来说，由于受到财力和精力的限制，不可能像“重新创业”般大刀阔斧地改革，而更多需要的是在关键点上突破。

我们在初步设定目标时，心理上会出现几个阶段的变化，从开始的无从下手，到后来假想目标的形成。有时目标会像滚雪球一样越滚越大，这时，我们需要冷静分析，究竟什么才是最适合的目标。如果我们贪婪地奢望全面收获，就有可能会尝到苦头。

第三步：修订完善目标

根据市场变化，根据竞争对手的最新策略，根据国家或地区法律法规的变化，根据国际行情的变化，做出变化修正，完善目标，才能够在后续的推进中胜出和实现目标。记住：这一步的原动力不再来自团队内部，而是来自外部的反馈。

假定我们的目标是要创建一个良好的客服系统，就一定要正视和重视客户的建议、批评、质疑和投诉，并且把这些所谓的“外部声音”放大100倍来审视和解决，笃信客户的满意与否正是检验系统有效与否的重要标准的基本理念，我们就会发现，在探索问题解决之道的过程中，顾客的投诉正好暴露了客服系统的种种缺陷。通过对顾客投诉的收集、整理和分析，我们就能够为客服系统的升级设计一套科学、实用、全面、领先和有效的方案，果然各种问题迎刃而解。

●○ 不可忽视的文化差异 ○●

某北方公司的大刘是一个标准的东北大汉，性格直率，为人豪爽，对业务也很熟络。公司这次开拓南方市场，便委任大刘作为南方区经理。以干练著称的大刘迅速在江南组建了自己的销售团队，利用之前品牌的优势，攻下了数个渠道商，前景一片大好。为了日后更好地合作，也为了讨个彩头，大刘请所有的新员工和渠道商一起欢聚。正巧东北一个有名的二人转演出团来到了江南，大刘便带着大伙一起前往观看二人转。与大刘看得津津有味击节叫好不同，其他的员工与渠道商在看完第一个节目后就面面相觑，大刘却并未察觉。有的员工好心提醒了他，他却没放在心上。慢慢地，大伙发现大刘在他们心中的形象从开始的开朗直率，慢慢地变成了一个和南方的细腻完全绝缘的人。在很多事情的处理上，甚至对产品的定位和宣传走的都是北方区的模式。终于，市场开始对大刘的操作做出了负面反馈，不少渠道商选择了削减或退回订单，大刘也陷入了

信任危机。

不可否认，南北方市场之间确实存在一定的文化差异，这是任何公司开拓渠道、发展市场都不可忽视的一个因素。大刘在按照既定目标前进的时候，已经收到了较多来自外部市场的反馈，但他却并未理睬，一直采取了不闻不问的态度，最终酿成了祸事。外部的反馈有时并不会很大，也并非只有上升到投诉的级别才叫做反馈，有时，反馈就是下属和周边员工的只言片语。

哈尔滨和长春这两个城市在麦肯锡的研究当中，被划分在一个城市群里，因为这两个城市的消费者对品牌的忠诚度和一些偏好都非常类似。但是对于啤酒厂商而言，麦肯锡又会建议把哈尔滨和长春分在两个城市群，因为在这两个城市里，啤酒厂商的竞争价格和酿酒工艺有很大的差异。熟悉这两个城市的人都知道，哈尔滨的消费者对哈尔滨啤酒一直青睐有加，而长春的消费者对雪花啤酒的兴趣更大一些。

记住，即使我们在某个城市的运作非常成功，进入另外的城市时，也一定要根据变化及时修订、完善计划和目标。

●○ 殊途同归的销售员 ○●

汤米和杰克是存在竞争关系的两家国外烤炉公司的销售员。这两家烤炉公司的产品平日都是销往欧美，因为体积较大，功率足，常被欧美家庭作为周末家庭聚会野炊的主要工具。近日，两家公司不约而同地瞄准了中国市场，又恰巧被派到了中国的同一个城市打开前期销售市场的突破口。两人来到中国后发现，大型烤炉在中国之前并无使用习惯，笨拙的体积在寸土寸金的中国似乎不合时宜。汤米决定打报告给公司，要求开发廉价小型烤炉，面向有需求的普通消费者。而杰克则坚持大型烤炉战略，但打报告要求提升品质，专门面向各种VIP俱乐部的会员。几个月后，汤米和杰克分别在自己的领域内成功地开展了业务，被正式任命为各自公司在中国办事处的全权代表。

汤米和杰克一个选择了迎合当地的习惯，一个选择了试图影响当地的习惯，而两个人都成功了。所以，有时，同样的反馈对不同的人会有不同的应对方法，如何调整改善取决于其他的客观因素。而一旦调整到

位后，所需做的就是我们要说的第四点，也就是坚持执行目标了。

第四步：坚定执行目标

“天下大事必作于细，天下事业必成于实”。我们经常讲，赢在执行；我们也经常讲，没有执行，就没有战斗力；我们还经常讲，方向正确了，执行就成为成败的关键。战略正确，方向正确，但如果没有执行，没有落实，不能落地，再宏伟的理论也只能是纸上谈兵，再突破性的思维也只能是天方夜谭，再颠覆性的变革也只能是胎死腹中，再新的全球视野也只能是偏居一隅，坐井观天！如果这样，团队就会散架，公司就会陨落，组织就会分裂，因为失败会引发绝望和迷茫，吸干团队成员能量，榨干团队人员才华，引发团队最终的败局和组织梦想的破灭。

●○ 阿甘式的执着 ○●

> 1994年奥斯卡获奖影片《阿甘正传》在中国有着众多的影迷。观众无不对阿甘的执着感到敬佩。因为执着于奔跑，智商75的他被破格录取进入了大学；因为执着于长官的命令，他在战争中毫发无伤；因为执着于对战友的承诺，他成为了百万富翁，登上了《财富》杂志的封面……

影片传达给我们的是这样一种信息：当我们学会并且能够坚持自我的时候，我们就能取得一些他人可能不容易取得的成果。阿甘没有目标，但超一流的执行给我们树立了榜样。

我们每个人都明白，一流的创意和三流的执行，效果远远比不上三流的创意和一流的执行。我们每个人更明白，一流的创意加上一流的执行，并且坚持不懈地执行下去，就会产生连我们自己都想象不到的奇迹。但在实际的生活、工作和学习中，我们往往是今天有不错的想法、计划、方案、提议或者目标等，而第二天醒来就抛在脑后，并且找很多理由来为自己开脱和释怀。在企业的管理中，目标的执行力是目标实现的保障，也是团队管理水平的重要体现。因为往往是决策层拿主意，整体团队保证执行，因此领导者在目标执行的过程中，要不断坚定团队的信心，在合理修正的基础上，克服万难，努力坚持。只有将伟大的目标落到实处，落到细处，落实到人，落实到每一天，才能产生卓越的绩效、卓越的结果和卓越的影响力。

●○ 破裂的资金链 ○●

某集团依靠掌舵人张某的强大掌控力和资本运作能力，在短期内成为了所在行业的翘楚。轻易取得的巨大财富让年轻的掌舵人不禁有点飘飘然。

思维敏捷的张某在公司鼎盛时期，瞅准了周边衍生行业，力排众议，投入重金杀入了另一个全新领域。对此，业界对他的果断和判断给予了充分的肯定。

这次肯定使他的自信心开始极度膨胀，也开始听不进他人的劝告。在第二行业尚未坐稳的情况下，他又贸然进军其他两个周边行业。

偶然一次，投资人之一发现了张某的“胆大”，开始有些心虚，便擅自抽取了自己的原始股份，不料这一举动如滚雪球般被放大，张某瞬间陷入了巨额资金链破裂的窘境之中，他的集团也因此一蹶不振，最终被并购重组了。

张某的故事告诉我们，坚持的前提是认清自己，认准方向。如果方向错了，越坚持越是错误，这时候往往停止就是进步。不少朋友可能会说成功人士不是说目标要用时间来检验吗？但是，如果不需要时间检验就能知道是错误的目标，是不是马上就应该放弃呢？这就是我在第一部分里一直强调的“常识不错”。记住：坚定执行目标的前提一定是前面的三个步骤正确。

第五步：实行目标监督

对短期目标而言，调整的概率会比长期目标更频繁，这就需要加强对目标的控制。要设立多个时间分段点，对目标进行拆分，进行多次目标执行情况的反馈。正所谓“剑不试则利钝暗，弓不试则劲挠诬，鹰不试则巧拙惑，马不试则良驽疑”。只有做好目标监督工作，才能保证我们设立的目标能够引领我们的舰队一直行驶在正确的航道上。正如IBM公司前总裁郭士纳所说的：“如果强调什么，你就检查什么；你不检查，就等于不重视。”

●○ 制作工作流程表的领导 ○●

某公司的市场部主管章天亮被外派学习了一段时间后，结合公司的现状制定了一套非常详细的市场部员工工作管理表格。在表格中，章天亮给每位下属员工都布置了非常清楚明晰的任务，并根据时间将任务划分为多个阶段，规定了每个阶段的任务进度和截止时

间，每周都会将部门内所有员工的任务表及完成情况通过邮件的形式集体公示。

下属们每周都会明确地知道自己本周工作完成的情况及下周必须完成的任务，同时可以清楚地知晓周围同事每周的工作进度及下周计划。开始员工们感觉自己的隐私有被暴露的尴尬，但渐渐地发现，这个透明的工作表让所有人既不产生领导是否对某人有偏爱或偏见的疑问，也不会认为自己没有得到足够的重视，从每周的工作表里可以看出所有人的工作量及紧迫程度都是类似的，并且都是根据每个人的特长特点进行布置的。一段时间后，所有的员工都习惯了这种工作表的存在方式，并养成了拿到工作表后自我拆分为日工作计划表的习惯，逐渐都喜欢上了这种条理清楚的工作计划方式。

操作过ERP或者OA，即通过办公自动化软件来规范、执行工作的读者很容易发现，章天亮在这里运用的其实就是简易的ERP中的工作流部分，能够广泛、全面、迅速地收集、整理、加工、存储和使用信息，使企业内部人员方便快捷地共享信息，高效地协同工作；改变过去复杂、低效的手工办公方式，为科学管理和决策服务，从而达到提高行政效率的目的。对于中小公司，在流程并不复杂的情况下，不一定要依托于定制软件，手工记录也非常有用。

我们在平时的工作中经常需要设定一些弹性目标，比如要求下属提交调研报告或者进行数据收集等。目标本身不容易插入明显的时间点，这时我们就要运用灵活的处理方式。

●○ 提前完成的调研报告 ○●

赵婷婷是一名资深的市场部经理，最近总有人在她面前抱怨市场部的小田工作习惯不好，做事喜欢拖拉。对此，赵婷婷在之前也曾留意观察过，小田总是喜欢在任务的截止日期前一天才开始着手工作，但每次完成任务的结果还算不错，所以赵婷婷也一直没有点明。现在，有员工已经反映小田的工作习惯给新人起到了负面作用，赵婷婷不得不考虑找机会纠正一下小田的坏毛病。

当时，刚巧有一项市场调研工作需要完成，赵婷婷便把这个任务交给了小田，并给了她一个月的时间。随后，赵婷婷发现，小田在接受任务后，果然因为感觉时间还长，并没有立刻开展工作，第一个星期仅是做了做样子，连调查表格都没有设计完成。

于是，赵婷婷在下班路过小田办公桌时，装作无意地询问了下

小田调研的进度。小田听到经理的询问，意识到自己之前确实没太把任务当回事，红着脸表示刚开始了一个阶段，进展还算顺利，马上就要进入实际的调查阶段。赵婷婷点了点头，没有说什么。

第二天，小田就抱着一批设计好的问卷出去调研了，这些问卷都是她忙了一个通宵完成的。之后几天，小田的表现也非常不错，天天忙忙碌碌的。但是一周后，小田又恢复了老样子，需要一周就能完成的实地调研小田做了半个月还没结束。赵婷婷看在眼里，又给小田拨了一个电话，询问调研进度，并不经意地表示次日和小田一起讨论下调研报告的细节。这个电话如同一针强心剂，小田突然加快了节奏，一个晚上就完成了调研报告的初稿。

经过这次调研之后，小田明显有所改观。赵婷婷又给小田布置了几次任务，也用了同样的方式，终于将小田的工作习惯扭转了过来。

赵婷婷用的这招非常巧妙，我也曾多次使用这个办法。在给团队或队员设定完工作目标后，除了通过规范的办公流程来检查之外，通过不定期的、看似随意的询问，既能让团队或队员感受到自身工作备受重视，又能起到督促和检查工作的效用。但是，在监督目标的过程中，领导者需要对下属怀有宽容之心，要给予他人犯错误的机会，但每一次都能让他改进一点，这才是好的方法。

不可征服的坚持

每个人都有阶段性的目标。在实现目标过程中，肯定会有很多的挑战，会有很多的不如意，也会有很多的绝望，也会想放弃。如果你坚持下去，最终就能够获得成功。虽然有时候命运在某个点上，没有让你像其他人一样幸运，但是上帝会给你打开另外一扇门，如果你走进去，坚持下去，可能会看到更加美好的场景。

当实现了阶段性的目标，这时候你就站得更高，也看得更远；当你站得更高、看得更远，给自己设定下一个目标的时候，就有了一个更高的新的目标，然后为这个更高的新的目标去做准备、去坚持。这样的循环往复、螺旋上升，最终就能够达到你梦想的那个高度。

我是17岁当老师，可以非常自豪地说当年在我的工作场景中，我做

到了第一名，而做到了第一名的时候，当时还真不是为了和谁比赛，当时就觉得那么多人信赖我，总不能让他们失望吧。大概是2005年，我们到郑州，找了一些我当时的学生，问他们，当时陈老师给你们印象最深刻的是什么啊？学生说，我们半夜起床去厕所的时候，看到陈老师的房间总是亮着灯。其实我已经忘记了，后来回想起来，当时的坚持就是为了一个梦想。

创办跟谁学的时候，我跟团队说，做这件事本身非常有意义，你们想象一下，如果农村的孩子不出家门就能够通过网络找到喜欢的老师，让任何人在任何时间、任何地点都能够找到全世界的好老师，这多方便啊；如果能够通过大数据对个人进行分析、对个人进行定制，能够因材施教，这对于提升学习效率多高效啊。所以，从跟谁学创办第一天，我们就想明白了跟谁学到底要干什么，它的目标是什么；如果要实现这样的目标，我们要做什么样的准备；在做准备当中，如果出现问题，我们该做什么样的坚持，不动摇、不放弃、不后悔、全力以赴。所有这一切叠加起来才能够为我们后来做得越来越好提供了可能的途径，才能够使跟谁学在“互联网＋”教育的赛道上跑到第一名，而且是遥遥领先的第一名。

有时候你要坚持，因为它关乎原则、关乎文化、关乎价值观。2015年6月，跟谁学在准备一周年庆典的时候，我决定庆典不放在酒店里，而放在跟谁学的三层大阳台上。有人反对，说很有可能下雨，并且天气预报也说那天有雨，只有到酒店去才能够万无一失。我说，你们是不是觉得在室外阳台上办庆典有难度？创业赌的就是晴天，我赌的就是那个时候雨就停了。结果，那天下午2点开始下雨，到了6点雨停了，夕阳特别美丽。创业就是要不怕冒险，不让步，不妥协。

许多外在的东西往往是昙花一现，只有一心一意、坚持不懈才能滴水穿石，赢在最后。

●○ 坚持是企业家精神的核心 ○●

任何成功都是不断完善的过程，只有坚持才能得到。比如创新，新的模式、新的科技、新的技术等都不可能一蹴而就，一开始只是灵光闪现或者一个简单的想法，是不完善不完整的，一旦投入实验，就会发现很多问题，甚至会失败。这时如果你放弃了，就不可能有后来。你只有在不断坚持中，去弥补、去完善，才能获得成功。

我们2000年开始从事商业地产，一开始我们不懂规划设计，以为傍上个“大款”，就可以把旁边的商铺、房子卖得很贵，就能获得成功。于是我们跟国际连锁巨头沃尔玛签了一个发展协议，在沃尔玛商场的旁边，盖了很多的商铺销售出去。但销售以后出现了很大的问题，就是去超市的人群大多是家庭妇女、老头、老太太，而我卖出去的商铺的经营者会选择收益较高的经营门类，比如服装，两者是不匹配的。但当时我们不懂。

商铺卖出去之后，业主经营得不好，就开始告状。从2000年到2004年这3年多里，我们当了222回被告，打了222场官司，成天忙于打官司。中央电视台还给我们来了一期很长的曝光节目，说沃尔玛购物中心经营得不好云云，我们有的同事看完这个节目都哭了。社会舆论压力很大，官司一个接一个，所幸的是我们当时的销售合同是请法务制定的，比较完善，而且在市场经济机制下，应当是盈亏自负的。所以222场官司打下来，我们只输了两场，赢了220场。但就算赢了也是很不舒服，一天到晚当被告，业务就很难发展了。

在这种情况下，不少同事都劝我，说咱们做地产做得顺风顺水的，为什么要搞商业地产呢？为什么要搞不动产呢？我们退回去做自己熟悉的生意得了。我也犹豫过，犹豫过很多次，我给自己和团队定了个目标，做满5年，到2005年年底，如果还是这样咱们就撤回去不再搞了。

就是因为在实践中的这种坚持和执着，再加上期间我们跟美国零售巨头在设计方面的交往，终于悟出了一些道理。

2004年，我们推出了第三代万达广场，它的设计比较好地解决了人流、商家的搭配问题。从2005年开始，我们不再卖大型的商业设施了，而是做一个大的商场，旁边做住宅和写字楼，然后把住宅和写字楼卖掉。

2004年开始设计，2006年开业的三大广场，我们当时号称三大战役，就是上海的五角场、宁波的鄞州、北京的CBD（Central Business District，中央商务区）这三个广场的开业成功，彻底奠定了我们的信心，也使我们找到了正确的方向，所以才成为今天这么一家在不动产行业有点地位的企业。

这是万达集团董事长王健林在央视《开讲啦》栏目上的一段演讲。他说，人生最难是坚持。

坚持是勤奋劳苦的处世态度。如果一个人不懂努力为何物，不知辛

苦为何来，也就犹如没有了翅膀一样的小鸟，偶尔扑腾几下，吹打起一些尘土，既看不到远方，更不能翱翔于蓝天。

坚持是自我挑战的精气神儿。如果一个人精气神儿没了，也就犹如一个人没有了脊梁一样，没有办法直立起来，没有办法行走。这时，走不到远方，看不到风景，也就没有了色彩和斑斓。

坚持是超越自我的强大内心。如果一个人内心脆弱，犹如一艘在大海中航行的船只，一个风吹浪打就足以打翻，也就没有了后面所有的探险和奇观。内心的强大，需要有愈挫愈勇的勇气，需要有绝不认输的志气，需要有志在必得的豪气。

●○ 由三张气垫床开启创业之路的**Airbnb** ○●

从罗德岛大学设计学院毕业的布莱恩·切斯基和乔·吉比亚在旧金山合租一间公寓，整天为了付房租而发愁，他们和纳森·布林克兹克一起用三张气垫床出租，于是，Airbnb应运而生，成为一家没有一处房产的世界上最大的旅行房屋租赁社区。

当年说服房东把房间拿出来出租非常难，他们给房东打电话，上门给他们的房子拍照，还请他们喝咖啡。他们坚持这种方式，最终打动了几个房东，按照他们的建议修改自己的房屋展示。

终于，他们在纽约获得几十间出租房，来这里旅游的人通过网络找到这些房东，房东开始挣钱。

游客获得了很好的旅游体验，回去后也成为了房主。这样一来，Airbnb才开始打开市场。

《纽约时报》专栏作家戴维·布鲁克斯在2014年7月发表文章写道：“有些人曾觉得Airbnb模式永远行不通，我就是其中之一。当时我想，没人会把自家房间出租给几乎陌生的人。但显然我错了。”

在颠覆传统酒店业的道路上，Airbnb以小博大，产生了超越人们想象的效果。据报道，2015年Airbnb在全世界190多个国家拥有房源，平均每晚有40万人住在Airbnb提供的房间里。它还是2016年里约奥运会的房源提供商，创造了没有一处房产的世界上最大的旅行房屋租赁社区的传奇。

世界需要坚定不移、勇于坚持的人，对于创业者来说这一点尤其重要。创业有许多不确定因素，会遇到挫折，会遇到障碍，这就需要逆境

突破、坚持下去的能力。有的人中途选择了放弃，可能终生都会活在悔恨当中；有的人坚持不懈地努力，直到到达目标。我们看到，但凡到最后做成大事的人都是因为没有放弃，这种锲而不舍的精神超越了成功本身的价值。

●○ 绝不放弃 ○●

《没有任何借口》的作者杰伊·瑞芬博瑞在书中谈到英国首相温斯顿·丘吉尔时写道：

他向英国人民展现了要继续作战的坚定决心。在那篇著名的《热血、辛劳汗水与眼泪》的演说里，他激励着数千万英国人投入到战争中去。他早年的人生历练，就已经在绝不放弃这方面给了他宝贵的经验。

与绝大多数人一样，丘吉尔也遭遇过不少的挫折。在他九年的寄宿学校生涯里，学习成绩很糟糕，但他始终保持着坚定的决心。他并不满足于成为历史的一个看客，而是选择成为历史的参与者与领导者。他向英国皇家陆军军校桑德赫斯特——这所英国的“西点军校”——提交了三次申请，最终获得了录取。

多年后，他回到了哈罗中学——这是他的高中母校，给即将毕业的高中生发表演说。这次演说是哈罗中学历史上最简短的毕业演讲，他说：“永不放弃！永不放弃！永不、永不、永不。——不管是小事还是大事，重要的还是不重要的——除非你的目标违背了荣誉与善意，否则永远不要放弃！”

丘吉尔生命中的最后一次演讲是在一所大学的结业典礼上，演讲的全过程大约持续了20分钟。但全程他只讲了两句话，而且都是相同的，那就是坚持到底，永不放弃！

●○ 挺住，意味着一切 ○●

周杰伦在3岁的时候，就表现出了对音乐的喜爱，母亲教他弹得一手好琴。

高中毕业，他没有考上大学，就来到一家餐厅里当服务生。但他从来就没有忘记对音乐的梦想，把赚来的钱都用在了买音乐资料上。好不容易在餐厅有一个给歌手伴奏的机会，结果因为他的伴奏音乐与歌手的歌声不和谐而嘘声四起，彻底演砸了。

一个偶然的机会，他去了一家公司专职写歌，然而老板一首也

没有看上。老板认为他的音乐天赋很好，可曲子写得怪怪的，音乐圈内几乎没有人喜欢。

巨大的失落感笼罩着周杰伦，他想到了放弃。但很快他就把这个念头否定了，他决不放弃。一连七天，他每天都创作一首歌，终于感动了老板，答应向明星推荐他的歌曲。然而，一连几次向明星推荐他的作品都被对方拒绝了。

一次次的失败后，他有点迷茫了，甚至怀疑自己的音乐之路到底还能走多远。

老板看到他对音乐独特的理解力，决定给这个才华横溢的小伙子另一次机会——让他自己走上舞台，演唱自己创作的歌曲。于是，他对周杰伦十分郑重地说："阿伦，给你10天的时间，如果你能写出50首歌，而我可以从中挑出10首，那么我就帮你出唱片。"

周杰伦一听兴奋不已，跑到大街上买回一大箱方便面。他知道，老板给他的机会也许就这一次了，接下来就要在音乐室里创作。

仅仅10天时间，周杰伦真的拿出了50首歌曲。接着，老板从周杰伦创作的歌曲中挑选出了10首，准备制成唱片发行。

经过大半年时间的精心制作，周杰伦的第一张专辑——《杰伦》问世了。令人意想不到的是，专辑刚一上市就被抢购一空。在当年的台湾流行音乐大评选中，《杰伦》一举夺得台湾流行音乐金曲奖的最佳流行音乐演唱专辑、最佳制作人和最佳作曲人三项大奖。仿佛一夜之间，华语流行歌坛被周杰伦一个人的声音统治了。

周杰伦在接受美国《时代》杂志专访时说："明星梦并不是遥不可及的，其实，任何人都可以做，只要你肯努力。我之所以能有今天，就是我不服输的结果。"

周杰伦的成功，不仅仅因为他对音乐独有的天赋，更因为他面对挫折与失败时的那种坚持不放弃的韧劲儿。

著名作家史蒂芬·金根据真人真事创作的小说《丽塔·海华丝及萧山克监狱的救赎》，改编成电影《肖申克的救赎》，这是一部不朽的励志经典片。男主角安迪本来是人人羡慕的银行家，却被诬陷杀害妻子被判无期徒刑。在监狱里，他凭借着惊人的毅力，20多年，利用凿子之类的小工具打造出一条地道，最终逃狱成功，重获新生，来到阳光和温暖的太平洋海边。

在影片中，有人在试图改变，也有人在习惯。《肖申克的救赎》打动千万人的是安迪身处绝境中的不迷茫、不放弃、努力改变命运的持久坚持，最终把阻碍自己前行的绊脚石当成垫脚石，铺成一条通往自由的成功之路。

每个人都有身处逆境、遭遇失败和无情打击的时候，却很少有人能够像自己所崇拜的榜样那样跌倒后再爬起来，很少有人能够在失败后仍坚持自己的梦想和选择，很少有人能够把挫折升华为向上的力量。其实，克服困难也许并不难，但难的是能否持之以恒地做下去。如果你能做到持之以恒，那么你就已经不同凡响了，获得成功是早晚的事情。

黄金法则五 好决策，行动有定力

决策是管理的心脏，管理是由一系列决策组成的，管理就是决策。

——赫伯特·西蒙

团队培养的“秘籍”之一就是领导者要经常作出正确决策。

如果一个领导经常犯错误，经常做出糟糕的决策，即使是较小的错误，人们也会想，有这样的领导才真正是个错误。如果你手下的人都觉得你是个错误时，他们就会对你失去信任，工作没有积极性，天天只会告你的状。而你自己心里也会发虚，做事就变得没底气，只会讨好人，然后就走了下坡路。

其实，领导不在于头衔，而在于他人对于你的尊敬与信任。当我们要不断强调自己是领导时，其实我们已经不是领导了。我们时常会看到周围有一个个隐形的“领导”，虽然没有任何任命，但是大家都对他们的话言听计从，俨然就是“无冕之领导”。仔细观察这些人，我们会发现，他们总是在一些关键的时刻发表自己的看法，同时这些观点经常是正确的。

进，需要勇气和决心；退，需要智慧和胸怀！

在关键时刻敢于发出自己的声音，是领导所必需的素质；而经常表达正确的观点，会让周围的人对你产生一种依赖，也使你在下一次发表观点的时候，有更多的人认真聆听。这种聆听在最后会转化为信任，即使没有任命，你也已经成为了众人的领导。

因此，要成为真正的领导，就要在关键时刻敢于发出自己的声音，表现出愿意承担责任的勇气和决心，同时要经常表达出正确的观点，这些能力会让周围的人对你产生一种信任和依赖，愿意听从你的指挥。当明智的领导和正确的时机碰撞时，就能创造奇迹。

成功的决策意义非凡

世界知名咨询公司美国兰德公司有一句著名的关于决策的表述："世界上每100家破产倒闭的大企业中，85%是因为企业管理者的决策不慎造成的。"可见决策在管理中的重要性。一个成功的决策，往往能力挽狂澜，解救企业于危机之中。

●○ IBM的全球广告战役 ○●

1993年6月，IBM公司市场营销负责人阿比·科恩斯塔姆决定将IBM所有分散独立的广告部门——不仅是在美国国内的，还有遍布全世界的IBM广告部门都集中起来，合并成一个广告代理机构来代理IBM的广告业务，同时，这也是历史上规模最大的一次广告机构合并。《纽约时报》以头版报道了这次合并活动，《广告时代》也将这次行动称为"全世界为之动容的市场营销之弹"。这次战役重申了一条重要的消息，那就是：IBM是全球的，而且，我们将坚决团结在一起成为一个世界级的继承者。同时，它也标志着我们是一个与众不同的公司——能够改变和做出大胆的决策，就像我们做出的合并广告代理机构这个决策一样。我们能够快速行动，我们还敢于冒险并做有创意的事。此外，我们还更加平易近人。这次果断的决策，使得阿比·科恩斯塔姆不得不从零开始建立自己的营销部门，同时还要为一个有着机构分化、条块分割、政令不一的历史的公司，打一场联合的和全球的战役。虽然这一切有悖于IBM历史上的传统改革，但使得阿比·科恩斯塔姆成为使IBM起死回生的一位英雄。

每一次决策都是一次冒险，不同的只是事先的把握，坚持只有少数人认为有把握的决策并做到成功，就是一件非常伟大而艰难的事情，而下一个实例将会展示出决策迅速、准确的必要性。

●○ 飞向月球 ○●

2009年9月11日，我在大连参加夏季达沃斯论坛，在受邀参加德勤首席执行官早餐圆桌会议时，有幸结识了久仰其名的"阿波罗13号"指挥官吉姆·洛威尔上校。当年的"阿波罗13号"登月是一个非常著名的事件。当时，飞船曾处于千钧一发的危机边缘，洛威尔上校镇定执着，我因此对他心生敬仰。在交流中上校讲到，当时，飞船已飞近月球，如果掉头，不仅将耗尽所有的燃料，而且还可能由于月球重力的吸引，让飞船撞毁在月球上。最后，美国国家航空航天局决定，首先让"阿波罗13号"飞船继续朝月球飞行，绕月球转一个大圈，飞到月球黑暗面后，再立即启动登月舱发动机，将飞船投掷回轨道。最终，洛威尔上校和他的两位同事镇定操作，一次性成功，

飞船以每小时5400英里的速度飞离了月球。

在演讲中，洛威尔上校认为，领导力，尤其是在危急时刻和重大时刻的决策力，对于企业的长远发展，甚至是企业的生死都意义重大。阿比·科恩斯塔姆在IBM销售数据下降、品牌影响力减弱的情况下，决定整合IBM的全球广告部门，重新塑造IBM全球企业的形象，以及美国国家航空航天局决定先绕飞月球，都是最好的领导力的体现——不仅破除了危机，更为自己的决断赢得了声誉。

●○ 突然怀孕的员工 ○●

张伟是一家公司的人力资源主管。一次面试时，他遇到了一位非常中意的应聘者小莉。小莉今年29岁，其他条件都很不错，就是年纪有点偏大。

张伟就问了小莉接下来的打算，有没有什么家庭计划。

小莉说，自己和丈夫曾经为了这个商量过，他们觉得现在大家还比较年轻，还想再积累一段时间，可能过个三五年再要孩子。

张伟一听十分开心，立刻招入了小莉，并委以重任。不料，3个月后，小莉突然找到张伟说自己怀孕了，张伟大怒，一时也不知如何是好。

发生这样的事情，首先是源于张伟事先的调查工作做得不到位，他并不能武断地认为小莉之前有刻意隐瞒和不诚信的表现。女职员怀孕是什么错误吗？虽然她说三五年之后才要孩子，但是突然一不小心有了孩子，公司不能就此予以质疑。此外，我们在选择女职员的时候，约束人家几年之内不要孩子，本来就是违法的、违背人性的，压根儿就不是正当的行为。在这个时候，张伟需要清醒地决断，对小莉处罚不仅没有意义，而且非常不理智，只有对小莉更加关怀才是他正确的选择。一来让同事觉得自己的领导是有人情味的；二来待小莉产后康复，一定会对公司心怀感激，并且更加用心。同时，小莉还可能会把信息传递给其他有能力的大龄女青年，告诉她们该公司非常人性化，在这里工作会有很好的保障，那么该公司的良好形象就会在真正意义上扎根、开花与结果。对公司来说，以此获得员工的口碑、一位忠心的优秀人才和潜在的社会效应，一举三得，何乐而不为呢？至于接下来小莉不在的时期，张伟得为自己之前的错误判断埋单，尽快招聘合适的人选。

毛威最近很郁闷，自己辛苦招聘了一位女员工，并且把她培养成可以独当一面的人才，她却在最近提出了离职，要前往大城市。

为此，他向自己的朋友周华抱怨了一番。周华就问他："这个女员工到大城市去做什么？"

"还是做我们这个行业，你说我辛辛苦苦把她培养出来，结果却为他人做了嫁衣，我能不痛心吗？"

"那她在那个城市有什么亲戚朋友，或者之前向你提过什么吗？"

"听你这么一说，我倒是想起来，她的男朋友在那个城市，之前也确实提起过以后可能会和她男朋友在一起。"

"你看，你连她走的真正原因都没看清楚就在这里生闷气。人家投奔自己的男朋友天经地义，换你，你会不去吗？"

毛威想了想，说："我应该也会去。"

"这不就结了，她这个时候离开只能说明你目前的经营还是有问题的，有让她感到不妥的地方，不然她为何不让她的男朋友到你这里来呢？你还是要把这件事当做一个教训，好好找找内部的原因。"

对于员工，我们应该心存感激之心，因为他们把时间和才华都奉献给了我们。员工的适当流动对公司而言是一件好事，可以不断有新的思路流入，便于公司的成长，只要这个流动率不太大，每位合格的员工都能将一定量的时间奉献给我们就行了。我们要把握好的是，如何让这些员工在奉献给我们的时间内做出更多的贡献。如果我是毛威，我要告诉这个女孩："这里是你奋斗过的地方，永远是你的心灵家园，永远是值得你一生骄傲的地方。给我半年时间准备，然后你去吧！"我曾说过，第一我鼓励流动；第二我反对像兄弟抢哥哥的老婆一样，去抢、去许诺、去许愿。有人要走，只要给你充分的准备时间，比如说给你半年时间来调整，为什么不让他走呢？

学习，决策者的基因

作家格拉德威尔在《异类》一书中提出"一万小时定律"："人们眼中的天才之所以卓越非凡，并非天资超人一等，而是付出了持续不断的努力。一万小时的锤炼是任何人从平凡变成超凡的必要条件。"同样的道

理，对于决策者来说，最正确最快速的决策来自他的能力、经验所做出的对于行业的判断和把握。

今天的移动互联时代，三个月相当于过去的一年，变数越来越多，变化越来越快，更加考验决策者紧跟时代的学习能力。

●○ 驴和盐 ○●

有个商人养了一头驴子。有一天，他听说盐在海边卖得很便宜，想把盐贩到山村里卖个好价钱，于是就带上驴子出发去买盐。盐很便宜，他买了很多，全放到驴子背上。

到了一座狭窄的光滑的小石桥上，桥下有一条小溪流过。他牵着驴子过桥，突然，驴子一失足，跌落到小溪里。

当驴子挣扎着淌过溪流时，水溶化并冲走了它的盐，只留下空空的袋子系在鞍上。没有重物压着，驴子轻松地来到了岸边，愉快地接着赶路。

不久后商人又决定去买盐，带着驴子来到了海边，买完盐后让驴子驮着向山里出发了。

当再次经过那条狭窄的小石桥时，驴子又记起了上次把盐融化掉之后的轻松自如，这次，它故意滑进了溪水，在水中挣扎，直到盐完全融掉。

商人怒了！就这么莫名其妙地损失了两大袋盐，他开始怀疑驴子在跟他耍心眼儿。于是他想了一个办法教训驴子。

再次去海边时，商人买了一大袋海绵，出发了。驴子心想：“这些袋子真轻啊，等过了石桥后肯定更轻了。”

他们来到了石桥，驴子又一次故意滚进了水里，等驮着的东西融化，就像前两次那样。可是海绵非但没有融化，反而很快吸满了水。

“为啥会这样？”驴子发现背上的袋子居然越来越沉，自己在小溪里不住地往下沉，急忙大声喊道：“救命，主人，救命啊！”

商人把驴子拖了出来。

“现在，我们回家好吗？”商人说。全身湿透了的驴子被牵着向山腰走去。

“现在驮的东西比刚驮时重了一倍。”驴子难过地想着，拖着沉重的步伐缓缓朝村子走去。

有一种聪明叫自作聪明，自作聪明的原因是只凭经验判断。虽然经验很重要，但是一味地靠经验是要栽跟头的。过去成功的经验也许就是此刻失败的根源，不论是商界还是各行各业，这样的例子不胜枚举。唯有不断学习与时俱进，及时调整自己的思维方式，改进自己的战略打法，才能立于不败之地。

●○ 李彦宏读书吗？ ○●

许多人很好奇BAT[1]这些巨头的老总有没有时间学习，据说百度CEO李彦宏每年只读两三本书，这是真的吗？

李彦宏曾经对媒体力荐《眨眼之间：不假思索的判断力》[2]（*Blink: The Power of Thinking without Thinking*）一书，他是如何与这本书“结缘”的呢？

“这本书我看的是英文版，也挺有意思，我过去觉得我是不需要看书的，因为我是搞互联网搞搜索的，我如果想知道什么东西，百度一下我就全都知道了。后来，还是会机缘巧合碰到一些书。”有一次，李彦宏在美国硅谷办完事，忙里偷闲去斯坦福书店转，从畅销书架里发现了这本书，一见钟情，当即毫不犹豫地买下了。

“这本书里讲了很多业界的专家，很多特别重要的决策就是在眨眼之间做出的。而之所以能做到这一点，离不开他平时长期的专业积累。所以人们遇到一个重要决策的时候，并不需要想三天三夜，即使你想三天三夜和想一秒钟的结果可能是一样的。”每天都要面临众多决策的李彦宏表示，“功夫真的是在平时，你平时有了积累，当重大事情来了之后，你一秒钟做出的决策可能就是对的，没准想的时间长了反而是错的。书中通过大量的例子，甚至提升到理论的高度来讲这个事情，但是对我来说，我觉得实际是找到了一个证明：对于很忙的人，比如CEO这类每天需要做很多决策的人，其实做决策不需要想那么长的时间。”

对于李彦宏的观点，我是非常赞同的，一个决策者的杀伐果断是因为厚积薄发。

对于读书，也有人持不同观点。我在参加央视财经频道《对话》十五周年盛典时，演讲嘉宾马云说：“我不看书很久了，前段时间有人批评说我和马化腾没文化，很少看书，跑进办公室里面，书架上都没书。办公室里书架放很多书，是自己看的吗？那是给别人看的，让人觉得很有学问的样子……谁会在办公室里放书？我一进办公室里看放很多书的

人，我基本就知道，十个里面八个是骗子！”

当然，大家都知道马云此番言论是在小小幽默一把，是说“尽信书不如无书”的道理。可话匣子一打开，现场嘉宾都踊跃发言，畅谈各自对企业家应不应该看书、看什么书等问题的一些看法。

当时我分享的一本书叫做《一网打尽》[3]（*The Everything Store*），讲述的是从1994年由一张门板临时拼成的工作台，3位员工和一台电脑，跪在坚硬的地板上忍着膝盖的疼痛打包，到发展成为今天全球最大的综合网络零售商，贝佐斯缔造了亚马逊万货商店的神话。这本书最重要的就是说，做事情要抓紧出发，做事情要争分夺秒，同时要有格局性、全局性的思维。

著名社会学家本杰明·巴伯说：“我不认为世人有强者、弱者，抑或成功者与失败者之分。我只将世人分为两类——学习者和不学习者。”总而言之，读不读书，读什么书，都不是最重要的。最重要的，是作为一个决策者永远不能放弃学习，不能没有学习力。

天下决策，唯快不破

管理者通常需要快速做出决策。我们不能总是依赖下属帮我们决策，或者指望公司内外的其他人提供这样的帮助。如果决策不及时、不正确或压根儿就没有决策，机会将转瞬即逝，或许再也不会重来。

●○ 杀伐果断的总裁 ○●

1993年郭士纳刚接手IBM时，正是IBM最困难的时期。当时，IBM已经亏损了几百亿美元，面临着被拆分的危险。郭士纳在入职后，狠抓科研，7个月后把公司的200家最大客户的信息官请来开会，提出两个问题：IBM在什么地方做对了，而又在什么地方做错了？得出准确结论后，他卖掉了IBM的奢华大楼，砍掉了所有亏损的部门，而IBM也由此得到了重生。

无独有偶，杰克·韦尔奇1981年刚接手通用电气这个由爱迪生创建的百年企业时，它也正面临着巨大的经济危机，韦尔奇也直接投入了一线进行调研，通过绩效评估后，他大胆决策，直接裁员2万人，公司股价立刻得到了回升。而半年后股价再次疲软时，他又大胆动刀裁员2万人，稳定了股价，同时也稳定了通用电气的军心。

两位超一流的企业家想他人之不敢想，大刀阔斧地进行改革，干净利落。事实证明他们的决策是英明而有远见的，也铸就了两位超级管理大师在公司和业界的地位。

越是“不吉利的话”越容易成为事实。机会总是伪装成“困难”到来。

●○ 一意孤行的老总 ○●

老马接手一家业绩欠佳的公司，被业界认为是一次失败的人事变动。但是董事长老孙认为之前的李总做事太过谨慎，小心有余，效率不足，而老马最吸引他的一点就是做事果断。所以，他力排众议，将老马招至麾下。

老马上任后也确实如董事长设想的一样，进行了大刀阔斧的改革，但是公司的业绩并没有因为这次预谋已久的减员增效得到任何提升，反而更加呈下滑趋势。几个之前关系紧密的合作商也纷纷表示要再次审视与公司的合作伙伴关系。这下老孙着急了，连忙对老马的工作进行调查。

通过调查，老孙才发现，老马确实做事果断，但是这个高效决定是建立在他的“一言堂”之上的，一旦有不同的声音，老马就会搬出自己的地位做挡箭牌，有时干脆行使总裁权力，将持反面态度的人员调离原岗位。其间，老马的很多决定被市场证明是错误的，这直接导致了公司内部的人心涣散，大家都对老马失去了信心。

老孙现在一定比较后悔没有听从业内人士的建议，对老孙来说，现在最重要的就是立刻妥善地处理问题。首先，老孙应该向员工们表示问题的源头在于自己调兵遣将的失误，错不在老马；其次，要立刻召集员工进行调研，收集员工的意见与建议；第三，要安排合适的人员接替老马，同时针对老马的优点与缺点，给他安排一个更合适的岗位。如果老孙能够做好以上的三点，那么这次失误无疑能够转换为一次机会，向员工们展示领导的开明和公正，重新塑造领导的威信。

●○ 可口可乐的决策化险为夷 ○●

提到“二战”，对很多国家、个人和家庭来讲，都是沉重的回忆，对于可口可乐而言，则是一种心情复杂的回忆。

时任可口可乐第二任董事长的罗伯特·伍德鲁夫在听到同学班塞说到想念可口可乐甚于他本人后，就冲动下决定以超低价格供应可口可乐给前线的战士们。

然而，这一爱国举动却差点给可口可乐带来灭顶之灾，在亏本运营的同时，瓶装可乐运输的不便，及运输人员、战地技术反馈人员的大量伤亡都让可口可乐背上了沉重的包袱。

幸运的是，伍德鲁夫没有气馁，决定参照脱水食品的方法，以浓缩方式运送可口可乐并建立战地装瓶厂，终于让可口可乐度过了最危险的时期，从而成为了美国人民不可或缺的生活品。

伍德鲁夫的这次决策可以说是鲁莽的，但是在遭受打击之后，面对错误决策带来的困境，他没有轻易放弃，而是在困境中找到出路，体现出了决策者必备的素质。这个事例告诫管理者，条条大路通罗马，一个决策失误的背后可能隐藏着更多的机会。

数据是最好的CEO

闯入我们生活的大数据，颠覆了人类有史以来建构的关于信息获取、信息记忆、信息储存、信息分析的知识理论。

任何创业都是从一个最简单的商业模式推导，而在这个商业模式的推导中，数据是非常重要的。这是任何一家公司要把数据看得无比重要的时代，如果不关注数据的健康，不去给用户画像，最终公司的运行也将是空中楼阁，总有一天商业大厦会轰然倒塌。

做移动互联的创业，我想说“数据是最好的CEO”。关注数据、用户以及数据背后的连接，而最终把数据真正做好的话，我相信能够打造出一家伟大的公司。

做跟谁学，我希望通过跟踪个人的学习特点，经过大数据的分析后，制定出最高效的个性化学习解决方案。从某种意义上说，跟谁学是在做一种真正有效的连接。

●○ 数据故事 ○●

今天说讲好中国故事，讲好企业故事，其实就是讲好数据故事。

随着传统媒体的日渐式微，新媒体自媒体的强势崛起，内容营销的方式已经发生了变革。越来越多的企业既扮演着平台、技术、

产品的角色，也充当着媒体的角色，时时刻刻需要用数字新闻、播客等各种形式的品牌化内容将企业的品牌、观点和价值观呈现在用户面前。可这件事并不仅仅是请一个首席内容官就行的，深入挖掘企业的数据新闻才是王道。

究竟什么是数据新闻呢？就是利用数据讲故事，基于数据的抓取、挖掘、统计、分析和可视化呈现的新型新闻报道方式。据悉，《纽约时报》、《卫报》等国际媒体都在数据新闻上投入巨资，因为他们意识到，大数据能够挖掘真知灼见，并且让讲故事的方式更具说服力。

要知道，数据本身并不好看，用户喜欢看的是新闻，是故事。一个企业的数据，是一个企业最详尽忠实的记录，堪称企业的一部《史记》。如果企业家能够充分利用企业的这些数据，通过收集、整理和分析，把它们变成一个个引人入胜的故事，那将是多么有趣并且有说服力的事情啊！

●○ 总统大选，**Facebook**之选？ ○●

Facebook作为美国最重要的社交网络服务网站之一，深度参与着美国人每天的生活——更新个人状态、分享图片和“喜欢”的内容……最不可思议的是，Facebook社交网络的各种数据功能也曾对奥巴马赢得总统大选起到了很大作用。

原来，Facebook联合创始人克里斯·休斯很早就建议扎克伯格帮助总统候选人在Facebook上建立个人主页，以便于他们的形象推广。2006年，Facebook用户数量激增，年底达到1200万，这个过程也对提升奥巴马的知名度起到了很大的助推作用。奥巴马在Facebook等社交网站上大规模地发表公开演讲，向亿万网民传播他的施政理念，不仅赢得大多数网民的支持，还募集到5亿多美元的竞选经费。

之后，奥巴马顺利当选为美国历史上第一位黑人总统，创造了奇迹，不能不说其中有Facebook为代表的社交网站“大数据”的功劳，不然的话也不至于有人戏称总统大选为“Facebook之选”。

原来，大数据用得好，竞选总统都帮得上忙。在互联网时代，很大程度上选民也是网民，那么究竟谁会投票，如何在竞选中更好地接近网民从而占领他们的心智认知，真的显得尤为重要。大数据如此深刻地影

响政治，渗透到一个国家乃至全人类的顶层设计，更何况是一个企业呢。

《大数据思维与决策》的作者伊恩·艾瑞斯提出了一个有说服力却令人不安的观点，在未来的每一天，我们所做的决策都将依赖大数据自动做出，而我们人类的判断恐怕只能作为参考了。

《IT经理世界》杂志曾刊载过一个大数据商用的中国故事。

●○ 盲目的“创新” ○●

一家互联网企业如约与国内一家著名车企接洽。这家车企的想法很直接，希望能在互联网企业的帮助下，用大数据做创新，拓展新业务。但见面谈了之后，作为技术方案提供方的互联网企业却发现，生意远比想象的难做。车企不知道自己该采集、分析哪些数据，应用数据要做什么方向的创新。车企派来提需求的技术老总，以前主要负责企业的电脑和网络维护工作，对整体业务和战略布局及规划缺乏充分了解和思考，而且也没有调配权。他们把自己对于大数据的所有想象全部交给了这家互联网公司，希望后者能给出整体建议。

态度诚恳，需求迫切，但问题仍然缺乏突破口。“我们擅长大数据存储、分析和挖掘技术，至于汽车业务层面的东西，本该由车企内部或汽车行业内的咨询商来提炼解决吧。”参与洽谈的该互联网人士抱怨说。

这样的场景似乎在今天国内的传统行业都真实地发生过。每一个企业都希望能够+互联网，能够+大数据，但是因为自身的商业逻辑不清晰，没有找到与互联网的结合点，没有找到企业转型的突破口，最终就变成了为了大数据而大数据，盲目“创新”。

其实，何止是传统行业，许多号称大数据人才很多的互联网公司，在数据方面做得也不够。企业在数据方面应该能够个性化、定制化、智能化、精准化、匹配化，实现千人千面、万人万像，精准地指挥团队打硬仗。真心希望能有更好的数据来勾勒出中国创业的生态，帮助创业者粘合更大的力量，做出伟大的企业。

---

[1] 中国互联网公司百度公司（Baidu）、阿里巴巴集团（Alibaba）、腾讯公司（Tencent）三大巨头首字母缩写。——编者注

[2] 《眨眼之间：不假思索的判断力》， [美]马尔科姆·格拉德威尔著，本书中文版已由中信出版社出版。——编者注

[3] 《一网打尽：贝佐斯与亚马逊时代》，布拉德·斯通（Brad Stone）著，本书中文版已由中信出版社出版。——编者注

黄金法则六 善激励，团队有活力

一个经理人能够有效地激励他人，就是很大的成绩，要使一个组织有活力有生气，激励就是一切。你也许可以干两个人的活儿，可你成为不了两个人，你必须全力以赴去激励另一个人，也让他激励手下的人。

——艾柯卡

团队培养的“秘籍”之二就是时常给团队成员鼓舞与激励，为团队的成功由衷地感到高兴并庆贺。

管理大师德鲁克认为，每一个团队都需要三个方面的绩效：直接的成果、价值的实现和未来的人力发展。缺少任何一方面的绩效，团队注定非垮不可。因此，每一位管理者都必须在这三个方面有所贡献。在三方面的贡献中，对“未来的人力发展”的贡献就是来自激励。我们每一个人的心中都有一簇火苗，即是我们心中的梦想，而激励和肯定犹如燃油，火上加油，就会让梦想的火花成为熊熊烈火，永不熄灭。

●○ ABCD理论 ○●

我曾在很多场合讲过来自于《哈佛商业评论》上的一个ABCD理论：

A就是“获得”。某种意义上讲，对于一个机构里的基层员工，获得报酬或者奖励就是他们最大的追求。

B就是“连接”。所谓的“连接”就是保持和部门内其他同事的良好关系。如果没有“连接”，就好比部门内只有你一个人赚到钱，然后你发现自己很孤独，没有人信赖你，大家都在背后骂你，心里很不舒服。我们内部做的Q12调查曾经问过：第一，过去一个星期，你的领导有没有对你提出表扬？第二，你在单位里有没有一个知心朋友有话说？第三，你愿不愿意推荐你的一个朋友到这里来工作？这三个问题其实都是在问“连接”的问题。我们作为企业负责人或者部门主管，就是要费尽心思让部门的人彼此更加信赖、更加配合。

C就是“理解”。所谓的“理解”就是要知道人和人之间为什么会有矛盾、部门和部门间为什么会有冲突，这其中最重要的一个原因就

是部门和部门间职责边界区分不清晰。这会导致人和人之间职责边界不清晰，紧接着就会争吵、会打架。任何一件事情都需要有一个独立的最终负责人。比如说我要做集团决策，根据我的流程、制度、管理规定，任何事情发生都要找到一个人对它负责，如果找不到的话就是我担起责任了。所以，一定得有一个人负责任，一定是有一个“点”。

D就是“保卫或者保护”。所谓的“保卫保护”就是让每个人得到他的利益、奖赏、空间和自由。换句话说要保卫保护每一个人的利益，这就需要绩效评价法。而绩效评价的公平、公正、公开、通透，就意味着所有的一切。

从更高层面上说，我们平时在工作中是一直和其他部门进行沟通、协调、合作的，上级部门在ABCD里做出重要的判断、界定、规范，最后以一致性的共识来推进整体发展。

我们说健全完善的激励制度，激励的形式有很多种，可以有物质上的激励、精神上的激励，但是无论采用哪一种方式，其本质都是对于员工工作的肯定，对于员工付出的感激，让员工工作得尽心、舒心、称心。只有员工们认定自己的价值得到了体现，自己的劳动得到了回报，公司才能维持高速的、优质的发展。

●○ 比尔·盖茨的激励法则 ○●

比尔·盖茨在实现了让每个人都拥有一台个人电脑的梦想后，提出了更宏伟的目标：激发个人潜能，实现企业潜力。为了能够实现这一新目标，盖茨决定让员工看到切实的实惠，他规定员工工作18个月后，可以获得认股权中25%的股票等一系列让员工获得巨大回报的激励手段，这大大地刺激了员工的积极性。

与此同时，盖茨还为研发者设置了铜牌，记录研发人员的一切成就。微软员工把获得这样的铜牌看成是最大的荣誉，铜牌上记录着的“Microsoft Windows NT”、“Microsoft Windows XP”，“TabletPC”，这些都成为了研发者在微软贡献的一种象征，更成为一种身份的标志。

按照马斯洛的需求理论，微软在对团队的物质奖励和精神奖励方面，都做出了表率。公司故意把薪水压得比竞争对手还低，创立了一个“低工资高股份”的典范，这使得微软公司职员的主要经济来源并非薪

水，而是股票升值。这种不向员工保证提供某种固定收入或福利待遇，而是将员工的收益与其对企业的股权投资相关联，使得员工个人利益同企业的效益、管理和员工自身的努力等因素紧密结合在一起，具有明显的激励功效。由于每一种微软产品都拥有数以千万计的用户，铜牌的实质性意义便在于肯定了员工为提升人类生活与工作质量所作的贡献——对于研究员、工程师和产品开发者来说，铜牌所带来的成就感、满足感是任何物质奖励都无法替代的。

日本著名企业家松下幸之助先生也曾说过：“当我看见员工们同心协力地朝着目标奋进，不禁感动万分。”他一直倡导社长“替员工端上一杯茶”的精神，提出社长并非高高在上，而仅仅是在背后推动员工前进的人。

许多成功的企业家都十分尊重自己的员工。美国著名企业家艾丝蒂·劳德说过：“员工是我最重要的财富。”美国惠普公司创立人休利特说：“惠普公司的传统是设身处地为员工着想，尊重员工，并且肯定员工的个人成就。”惠普确实也是这么做的，在20世纪70年代经济萧条时期，他们坚持不裁员，上下一心渡过了难关。这种尊重对于员工来说真是莫大的激励。让员工感受到自己为之奉献的公司，是重视并感激自己的工作的。

肯定员工是最好的鼓励

在进行激励之前，我们先来弄清楚为何要对团队进行激励。

盖洛普公司花费60年的心血，总结了12个问题，用来检测一个机构正常与否、团队正常与否、组织正常与否。其中有4个问题与激励有关，分别是：

问题4：在过去的7天里，我是否因为工作出色受到过表扬？

问题6：在工作单位是否有人鼓励我发展？

问题7：在工作中，我觉得自己的意见是否受到重视？

问题11：在过去6个月内，工作单位是否有人谈及我的进步？

以上4个问题都与表扬、鼓励、重视、肯定、进步有关系，可想而知，激励员工在整个团队培养工作中起着至关重要的作用，因为团队快速提升的核心是团队参与者的心态、胸怀、气度、理想和智慧。激励员工可以通过愿景、使命、价值观、文化和企业精神的赋予来完成。

其中，赞扬就是激励的一种具体形式。每个人都希望自己做的事能被他人知道、被他人认可、被他人记住。当通过别人的赞扬，让我们知道自己的工作是有价值的，而且我们的努力获得别人的感激时，我们就会更加努力地去工作，于是这让工作本身变得更加充满乐趣。

第一，赞扬就是激励，是一种正向的反馈、一个沟通的过程。因为每个人内心深处期待的都会是一声赞扬，而非一通说教。一句赞扬的话可以让员工一天都斗志昂扬。

第二，赞扬就是“主角的创造”。因为每个人只有在自己处于主人的位置上，才会彻底闪耀其光芒，比任何时候都努力。想要锻炼员工的进取心，促使他的才能得到彻底的发挥，就得给员工成为主人翁的机会，让他们成为企业开创未来的主角。

第三，赞扬就是某种程度上的幸福感。因为幸福的员工和团队才能挖掘出自己所有的潜力，追逐最感兴趣和最富激情的工作，才能具备独到的创造力。

●○ 小餐厅与麦当劳 ○●

一位下岗后从普通餐厅跳槽到麦当劳的女服务员说：“那个餐厅老板说干得不好就让我下岗，又没有给我培训，整天在恶劣的环境中弄得浑身脏兮兮的，老板还有事没事地骂。但在麦当劳不同，就算从事的是保洁员的工作，工资也低了点，但他们至少给了我起码的尊重，还有一套整洁的制服和专业的工具。有时经理还称赞我干得好，每天看到的都是一个个笑脸，活儿干起来也有劲。”

美国ServiceMaster家政服务公司总部大楼门口有一座雕塑，是耶稣跪着在为自己的门徒洗脚，底下写了一句耶稣说的话：每天去传播福音的人不是我，而是我的门徒，所以我要为他们洗脚。一线员工为客户服务，而管理者则应当为一线员工服务。事实证明充分尊重员工并给予适时的赞扬能使员工更有归属感，因为不管职位高低，人都喜欢听好话和被认可，这可以激励他们攀登另一个业绩的高峰。

●○ A组VS B组 ○●

美国曾经有一家工厂就工作的考核激励进行过一次实验。实验是这样的，将工厂内的员工分成了A、B两个组，对于A组的员工，工厂每天进行琐碎的作业时，先进行确认“完成”与“未完成”之后再进行下一个步骤；而B组则是等到所有的工作都完成之后再对工作进行核对“完成”与否。最终，一段时间实验下来，A组的效率明显比B组快了很多。如果把每天进行确认的“完成”看做是激励，那么这个小小的策略，就使得A组的工作效率得到明显的提升。在这个实验中，我们可以发现，不断对之前的工作进行鉴定、考核，并常常给予肯定，较之于对工作缺乏考量，会在一定程度上激发员工的工作积极性。

科学健康的激励制度在竞争和良好关系间保持一种平衡，将来自竞争的压力真正转化为上进的动力。在以上的事例中，确认“完成”给A组队员带来了一定的环境压力，队员与考核机制之间形成了一种无形的比赛，员工工作的动力和积极性就被激励出来了。

10招正向激励法

新人加入团队，举行欢迎仪式来迎接他们，能让他们更快、更好、更高兴地融入团队，这对新人和团队而言是种激励。

团体活动中，领导提供礼物供大家抽奖，或采取其他一些不错的礼物交换方式，对团队而言是种激励。

年终庆典晚会上，团队负责人准备晚会节目，即便搞笑、出丑，但重在平等和参与，对团队也是种激励。

奖励也许不是特别贵重——可能仅仅是一张电影票或者一张餐馆的优惠券，但它带来了正面的导向作用，也可以引发热烈、良性的内部竞争。

成熟的团队每年都会举办一次豪华的庆功会，为那些在团队里工作了5年、10年以上的员工颁奖，能够很好地起到笼络人才的激励作用。

团队每年都会评选年度总裁奖的获得者，鼓励数以千计的员工携带家属一道从全国各地赶到集团总部参加活动，这同样是一个正向的激

励。

不管是大型表彰会、中型表彰会，抑或是小型表彰会；不管是感性、随性或者正式，对获奖者进行公开表扬，能让其得到更大的成就感和荣耀感。激励参与团队的每一个成员产生“有为者亦若是”的感觉，从而令他们心中暗立目标：“有一天我也要站上台，也要接受表扬！”这对团队而言，更是一种激励。

激励的目的是为了推动团队前进，所以我们要给予团队更多的正向激励。作为团队成员，也要学会自我激励，就是重新强化和优化“自己不错”的素质，从而培养诚信、自信、乐观、激情、坚毅、冷静、果断、耐心的品质。接下来，我要和大家分享我在团队中经常使用的正面激励的十大招数：

招数一：欣赏

欣赏团队成员的知识和才能。（嗨，你的主意真好！）欣赏团队成员的工作成果。（你做得很出色！你做得比我想象的好！）

●○ 沉默的金子 ○●

小张是一个生性内向的人，但是他偏爱市场工作，大学毕业后直接加入了一家公司的市场部。由于平时沉默寡言，不少市场部同事都把他当成了新来的暑期实习生，对他呼来喝去的，结果小张多做了很多自己分外的工作。但出于对市场工作的热爱和向往，小张默默地承受着，同时因为接触的事务比较繁杂，让他多了一些对市场思考的机会，也动笔记录着自己的一些所思所想。

市场部经理老王注意到了小张这个在喧闹的市场部中显得格外宁静的小伙子，出于爱护新人的考虑，他不断对小张进行鼓励，也和他交流了市场工作方面的心得。偶然的机会，老王注意到了小张的心得，虽然还很不成熟，但他还是不断地对小张进行着鼓励，时不时点头表达自己对小张行为的赞许。

在老王的鼓励下，小张慢慢融入了团队，也在老王的帮助下开始更有目的性地思考，几个月后被提拔为老王的助理。

是金子，总会发光的。但金子在暴露出来以前，还需要有人不断去发现和擦拭，要在还处于提炼时就报以欣赏的目光，否则金子可能会遭到被埋没的命运。

招数二：赞美

使用赞美的语言（做得真不错！你做得很得体……），尽可能地用建议的口吻交代工作，把“拜托了”、“辛苦了”、“谢谢你”之类的话挂在嘴边。

●○ 客气的魅力 ○●

我经常教导我身边的人说，在职场中，人好是第一位的。工作方法可以学习，工作能力可以慢慢提升，但是别人对你的评价一定要好。

我的几任秘书各有特点，各有各的性格，尽管指导方法略有不同，但我始终要求他们待人要客气，多说些“拜托了”、“谢谢了”之类的话，这样即使开始时不够成熟，别人也会觉得你这个人还不错，值得交往和结识，你才能有提升的可能。

当然，我本身也经常对我周边的人进行言语的激励，正如我通常会毫不留情面地批评人一样。给予他们赞美，是表达我对他们之前行为的一种肯定，为他们养成好的习惯增加信心。

在职场上听到领导表扬你或者批评你，很可能领导并非在说一事一物，而是在表达着深层次的一种指导，如果只是以点带面，有时可能反而辜负了领导的一番苦心。

招数三：授权

授予团队成员适当的权力，公平公正地对待团队成员，给团队成员表现自我的机会，恰当地表彰团队成员的卓越成绩。

●○ 抱怨的小梅 ○●

小梅是部门中资格最老的产品主管之一，也是部门年纪最年长的员工，她主要负责的是一个较为成熟的产品，在部门中的业绩一直较好，且稳步提升。小梅跟自己的公公婆婆住在一起，有一个3岁的女儿，老公自己开一家小公司，平时工作很忙。

在新旧财年交替时，部门领导给每个产品主管明确了未来一年中所管理的产品线，每位主管也都非常认真地做了下一财年的产品策略以及实施方案，小梅的产品策略做得很令人满意。但新财年开始后，小梅总是抱怨这抱怨那，还常常跟其他年轻的同事谈论公司

的种种问题和不公平。一个月后，小梅突然提出，希望负责更有挑战性、能够创造更多价值的产品线，同时她认为自己完全有能力胜任。经过跟她的沟通和交流，实际上她提出希望负责一些用户购买需求较为强烈的产品，说自己总是负责一些较冷门的产品，每年的增长率也十分有限，所以希望能够调整，但这个时候提出来，实在让人头疼。

经过多次的沟通后，部门主管决定根据原有的人员招聘安排，迅速招聘到一名有产品服务经验的助理帮助小梅处理产品运营中的琐碎事宜，让其将部分精力转移到另一条被认为将会有所发展的产品线上来。

让她带着新招聘的助理从一定程度上满足了她带人一同成长的需求。同时，部门领导跟小梅一起进一步明确了她的绩效考核奖励办法，让她充分理解奖励办法的计算方式，使她认识到，把手头的东西做好，也能获得较为丰富的奖励。

在那之后，小梅的抱怨少了，她所负责的产品线增长理想，远远超出预期。

小梅的职业发展处在了一个瓶颈期，但难得的是她还是非常有进取精神，也希望多做点事，这时，充分的授权既可以缓解小梅目前所处的尴尬境地，也给予了她一定自由发挥的空间，安排助手更是解放了她在处理事务性工作上的时间，可谓一举多得。

招数四：倾听

愿意倾听团队成员的建议或意见，有事找团队成员商量，敢于向团队成员道歉，如“某某问题是我的失误，真的很抱歉”。

●○ 倾听式CEO ○●

小马里奥特是万豪国际酒店集团创始人老马里奥特的儿子，他喜欢“微服私访”，经常到处巡视旗下酒店，以发现管理中存在的各种问题。

有一次他巡视一家酒店，发现顾客对餐厅女招待的服务评分不高，就问经理为什么会出现这样的问题，经理竟然说不知道，但是他的身体语言暴露了内心的忐忑不安。于是小马里奥特就问女招待的薪酬待遇如何。经理只好回答，待遇比市场标准低。原来，经理觉得加薪要总公司决定，他不愿意自己提出来。

小马里奥特立刻从这件小事中发现了问题的严重性：经理不敢提加薪要求，说明他的上级是个糟糕的倾听者。作为一个倾听式CEO，小马里奥特表示，倾听是非常重要的，“我所做的，只是改变这位经理什么都不说的习惯，并且告诉他，有人愿意倾听他的问题——这是他的上级主管显然不愿意做的事。”

一个不会倾听、不愿倾听的领导，会慢慢地听不到别人的正确意见。由于你的不愿倾听，可能造成上下级之间的信息无法直达，影响快速决策。而如果这样的事情发生在公司的重要工作上，就有可能会造成无法弥补的损失。可见，做一个倾听式CEO，就要从各个角度完整地来观察，从而赢在起点。

招数五：关怀

向团队成员发出必要的邀请，一起聚餐，一起娱乐、做游戏等，与团队成员恳谈，关心团队成员的进步。（祝贺你通过了某某考试！你能告诉我你的下一个目标吗……）

●○ 八卦的领导 ○●

在众多描述我的形容词中，有一个看似和平时的我完全无关的词语——“八卦”。这个词来源于我经常喜欢与下属和员工们聊天，在了解他们自身的同时，也不断打探其他同事的最新动态和思想变化。

有一次，我突然听说有个教管阿姨的女儿数学和英语都考了满分。我随即在不久之后的全体教职员工大会上，特意以她为例，表扬了对于那些身在教育行业，自身寻求、研究教育方法的员工，把这个教管阿姨感动得会后立即找到我，表示会更用心地工作。

还有一次，我听说有一个老师打算去进修，但是一方面资金还略有欠缺，也怕出去学习后会影响这里的工作。我听说后立刻找他谈话，资助了他欠缺的学费，也做了他的思想工作，告诉他如果能够进修成功，回来将更有竞争力。而后来，这位老师确实前去进修，学成归来后，义无反顾地投入了原单位的怀抱，创造出了更大的价值。

如果说了解、理解员工的想法和行为就是一种“八卦”的话，我可能会希望自己更“八卦”一些。

●○ 部门的家庭聚会 ○●

熟悉我的人会知道，我经常会自掏腰包，请部门内的骨干员工携家属一起组织家庭聚会，我也会经常带着妻子和孩子参与其中。

起初，我太太对这样的聚会有所不解，也曾对我表示，害怕员工的家属会在聚会中显得局促，她自己也有点摸不准如何定位。

我告诉她，就是当成一般的家庭聚会对待，越放松越好。她试着参与了几次，发现她的担忧果然有些杞人忧天，很快就与员工的家属们打成了一片，而我也因此与员工们拉近了距离。

招数六：帮助

关注团队成员的心情变化，帮助团队成员克服困难，必要时给团队成员一定的经济援助。

●○ 郁闷的库管 ○●

小张是一名库管，入职以来，一直勤勤恳恳，工作认真踏实，虽然没能出彩，但工作都能按标准完成，不出差错，也符合当初这个职位的要求。虽然工作没有问题，但他的主管大江总感觉他和团队的其他成员有种隔阂，参加团队活动时表现不够积极热情，不热衷于参加这些团队活动。

在年终的绩效考核中，他的考核成绩是团队成员中最差的，这个结果出乎了大江的意料，更是对小张打击很大。大江立刻把这次的结果跟小张进行了交流，小张表现得比任何时候都激动,表示非常不理解，感觉受到了极大的打击，认为这种考核不合理，没有道理，并认为自己是最辛苦也最认真的人，干的活比任何人都多，考核结果却是最差的。

大江告诉他，考核是为了帮助员工发现自身的不足，自我反省，努力在今后的工作中做得更好。但是小张对于这次考核的反应却是其他成员针对他，只是从主观上判断其他成员对他的好恶，甚至联系到某一件小事和其他成员的矛盾，说这是造成他人对自己评价较低的原因。

大江了解了小张的心结之后，与他进行了进一步的沟通，不断鼓励，终于让小张在经过一番思想斗争后，慢慢说出了自己的一些缺点，例如：不善于言谈表达，没能妥善处理和团队其他成员的关系，平时和其他成员沟通太少，造成了大家之间的隔阂。他觉得只要做好自己的工作，负责好自己的工作区域就行了，在和其他员工的沟通交往中没有太在意，很少考虑别人对自己做事的看法，以及

做某件事给他人带来的影响。

问题说开了之后，大江又和他交流了其他成员的意见和看法，小张也认识到和其他成员的交流沟通很重要，也是工作的一部分。他随即表示，在今后的工作中要加强这方面的沟通，快速融入这个团队。

大江用的手法非常高超，面对像这样对自己缺乏足够认识、不能正视自己缺点的员工，就是需要耐心地花时间让他自己找出自己的问题，解开了心结才能真正融入团队。

招数七：慰问

表示对团队成员安全的关切，对团队成员健康状况的关切等。

●○ 夜不能寐的校长 ○●

一个偶然的机会，我结识了某个重点中学的毛校长。在见到毛校长之前，我就听闻她是一个一心为校的好校长，并且极少参与社会活动，能推的就推，这次能够结识是因为一个我们共同的朋友从中介绍。

饭桌上，毛校长发言不多，并很少饮酒，但屡屡一语中的。我们劝酒之际，她表示等会儿还要去学校巡视，不想让教师和学生闻到酒气。我不禁好奇地问她，怎么这么晚了还要去学校。她告诉我，如果不去学校看看学生的晚自习就睡不踏实。

饭后，我们又一起讨论了些教育方面的问题，临近10点，毛校长再次提出准备离席。我便随她一起出来，顺路让我的司机送她回家。毛校长则坚持还是要回学校看一下，我不禁诧异：这会儿不是学生都结束晚自习，准备休息了吗？

毛校长说，习惯了，还是要看到他们都健健康康、平平安安她才能放心回家。

顿时，我仿佛知道了这所中学为何能成为这样一所远近闻名的学校，有这样的领导在不断关怀、慰问，教师能不卖力教吗？而学生又怎么会不用心学呢？无独有偶，我所认识的中国教育出版集团前董事长李朋义老先生，据说在外研社任职期间每天一早都会去外研社门口，迎接每一位成员的到来，晚上则会在社内巡视，慰问每一位为社里工作而加

班的员工。也正是因为这样的付出，外研社在过去的几年里飞速发展，成为了中国外语出版社中最大的一分子。

招数八：鼓励

经常亲临工作现场，善用“拍肩术”。

●○ 在客户和领导面前拍员工肩膀 ○●

林在明是某公司的老员工，从创业初期就跟随老板打拼，属于元老级人物。虽然业务一直也算不上特别出色，但是忠心耿耿，办事稳妥，可谓兢兢业业，任劳任怨。

每次有熟悉的老客户来公司，看到林在明，都会对老板说：“这个员工还在你公司啊，真是忠诚啊！”这时候，老板总会微笑地看着林在明，拍拍他的肩膀。

每次有领导过来视察工作，老板都会特别吩咐林在明到场。有的领导看见林在明会问：“他是谁啊？”这时，老板都会拍着林在明的肩膀，把他的老资历和做过的贡献说一遍。看到老板在领导面前这么夸自己，林在明的心里美滋滋的：“我就这么点本事，老板这么抬举我鼓励我，真是待我不薄啊！”

对于员工来说，没有比老板真诚的鼓励更重要的了。尤其是对公司有长期贡献的老员工，他们才是最容易被忽略的群体，反而更需要老板真诚的鼓励。

招数九：沟通

善于使用文字沟通［给团队成员写信、发E-mail（Electronic Mail，电子邮件）］，多给团队成员一些鼓励（我相信你会成功的）。

●○ 把日程交给员工的经理人 ○●

某公司董事长在总结企业飞速发展的原因时认为，公司的成功与良好的沟通机制有很大关系。

上下级沟通曾经是让经理人非常头疼的问题：不负责任的谣言，不擅长交流的员工……沟通不畅，极大地影响工作效率，制约公司发展。但是作为管理者，经理人常常要面临诸多繁杂事物，如何有时间去处理沟通问题呢？

该公司的做法是公布总经理每天的时间安排表，凡是经理无特别安排的时间段，任一员工可随时找经理沟通工作。这条制度让经理和员工的沟通更平等更便捷更高效，得到了很好的反响。

邮件解决不了的问题就要当面直接沟通，即使在移动互联的时代，“短兵相接”仍然是管理的最好办法之一。间接沟通经过多人的传递可能会造成意思的偏差或者一定程度的失真，而当面沟通不仅保留了人情味，还能够直接迅速地发现问题，及时解决。

招数十：规划

很多企业高管甚至是人力资源管理部门的人都认为职业生涯规划是员工自己的事情，这实际上已经陷入误区，因为只有协助员工更好地认清职业规划的本质，制定个人职业发展目标，并且与企业的发展方向保持一致，才能更好地激发员工的潜能，实现员工与企业的双赢。

●○ 仙人指路点石成金 ○●

柳名是一位有十年经验的资深经理人，在担任公司高管的十几年间，面试过不计其数的各个部门各个工种的人员，他常常为一种现象扼腕叹息：许多名校的毕业生甚至是很有潜质的员工，因为不懂得如何更好地规划自己的职业，频繁换岗跳槽，甚至在工作多年后依然拿着一点可怜的薪水为生计奔波。实际上，他们只要立足自己的长远发展，稍微修正一下职业方向，完全可以达到事半功倍的效果。

小陆是北京某知名高校的博士生，学的是信息工程，来应聘公司的公关部经理。通过面试，柳名了解到他毕业后去了一家IT公司，但是并没有从自己最擅长的技术入手，而是先后做了行政、运营、市场，直到经理助理。工作第6年，他觉得自己的职业发展到了瓶颈期，就考虑换工作。而他之所以应聘公司的公关部，仅仅是看中这个职位给的薪水还可以，并不是因为他喜欢。

于是柳名帮助小陆分析自己的优缺点，依照他的素质和兴趣，如果在技术岗位做一些突破，未来五年内很有可能趟出一条路来。小陆恍然大悟，主动申请到技术开发部锻炼。现在，他已经成为该部门的青年业务骨干。

现实中不乏这样的例子，很多人不知道自己该干什么就稀里糊涂地

开始了自己的职业生涯，最后发现只是积累了不同行业不同岗位的“不成功”的经验而已。

今天我们常常谈A＋人才，却忘记了A＋人才之所以是A＋人才的前提，是把他放在合适的位置上。如果企业负责人能够帮助员工制定立足长远的职业规划，与公司形成目标协同，可能就真的避免了这些A＋人才“潜力股”的浪费。

●○ 罗森塔尔博士的实验 ○●

1960年，哈佛大学的罗森塔尔博士曾做过一个著名的实验。

在新学期伊始，罗森塔尔博士让校长随机找了3名教师来校长办公室，并告诉他们：“根据你们以往的表现，我认为你们是本校内最优秀的教师。为了不浪费你们的才能，我和校长特意挑选了学校里100名最优秀的学生给你们，希望你们能够将他们培养成才。”

结果一年后，这3名教师教授的这100名学生果然都名列前茅，3名教师都非常高兴。这时，校长才告诉这3名教师真相，其实，这100名学生也是随机被抽取的。

对于这一切，罗森塔尔博士在一年前就对校长说过结果，并给出了原因：“3名教师都认为自己足够优秀，而且学生也是最出类拔萃的，因此对自己的工作就充满了信心，取得的成绩一定也是斐然的。”

罗森塔尔博士其实是对学校内随机抽出的3名教师进行了心理暗示类的随机激励。通过这样的激励，3名教师出于对罗森塔尔博士的崇敬，十分相信罗森塔尔博士的结论，于是对自己充满了信心，工作也充满了斗志。正是这种区分造就了100名出色的学生。我们在激励员工时，有时不一定要付出太多的代价，只需每天不断地通过不同的方式告诉员工：“你是最优秀的，你是最棒的。”类似我们经常在球场上看到运动员们在那里高呼“我们很强，我们是最棒的”一样，虽然简单，却能迅速得到回报。正如美国作家马尔顿所说：“坚定的信心，能使平凡的人们，做出惊人的事业。”

面对逆境，激励战胜挑战

美国的四星上将巴顿更是直接说道："对犯错误者，要立即责备，虽然在战斗训练中，我不能杀人，但是我会让那些犯错误的人因我发怒而情愿去死。"这是一种独特的激励方式。

●○ 砸冰箱的海尔 ○●

1985年，海尔从德国引进了世界一流的冰箱生产线。不到一年后，不断有用户反映海尔冰箱存在质量问题，海尔公司在给用户换货后，对全厂冰箱进行了检查，发现库存的76台冰箱虽然制冷功能没有问题，但外观有划痕。时任厂长的张瑞敏决定将这些冰箱当众砸毁，并提出"有缺陷的产品就是不合格产品"的观点，在社会上引起极大的反响，也震动了员工的心。

张瑞敏的决定在当时颇受争议，76台仅有小瑕疵的冰箱并不能算作完全的废品，甚至还是一笔不小的财富，将之砸毁是需要非凡的魄力的。但张瑞敏用独到的决断力和行动告诉我们，牺牲这点利润相对于换取员工对品质的认同，激励员工在生产过程中追求精益求精而言，微不足道。

●○ 不要随便批评 ○●

沃伦·巴菲特明白自己需要赢得朋友，而且也想影响他人。有一天，他打开了一本书，第一页就吸引住了他。卷首语是："如果你想得到并增加你的财富，那就不要去捅马蜂窝。"

"挑剔、批评和非难无济于事。"卡内基说。

规则第一条：不要批评、谴责或是抱怨。

这个观念吸引住了沃伦，对于批评这件事，他理解和体会得太清楚了。

"批评让人们处于一种防御状态，"卡内基说，"会使他们竭力想要证明自己是对的。"批评很危险，因为这会伤害到人们宝贵的自尊，以及他们觉得自己重要的情感，而且还会引致怨怼。卡内基提倡避免正面冲突。"人们不喜欢被批评。他们希望得到诚实和真诚的赞扬。"卡内基说，"我并不是在提倡阿谀奉承。奉承是不真诚的，而且带有自私心理。赞扬是真诚的，是发自内心的。人最渴望的事就是'拥有重要性'。"

虽然"不去批评别人"是最重要的一点，但卡内基一共提了30条规则。

每个人都想受到关注和被人欣赏，没人想要被批评。

英语中最甜美的声音就是说出一个人名字的声音。

做最好的争论的唯一方法就是避免争论。

发问，而不要直接发号施令。

让他人获得符合其预期的好名声。

间接让他人注意到他们的错误，为他人保留脸面。

……

“我正在谈论的是一种全新的生活方式。”卡内基说。

沃伦的心被触动了，他想他找到了真理，这是一套系统方法。他在社交方面觉得自己缺陷很大，需要一套系统的规则向人们推销自己，这套方法一经学会，就可以随意运用，而无须针对每一种变化的情形做出新的调整。

这是沃伦·巴菲特的传记《滚雪球》中写到的一段话。人非圣贤，孰能无过。当我们面对逆境和错误时，很容易着急上火，以为严肃处理以正军威是唯一正确的方法。殊不知，在惩罚的过程中，我们常常会打击员工的自尊心与自信心，而且这种打击的破坏性是长期的。然而，以激励代替惩罚和批评，很多时候往往更为有效。有时赏罚分明是我们工作的原则，在我们非要动用批评不可的情况下，我们要善用批评的攻心术，即应将批评的范围尽可能缩小，而不要肆意扩大。有道是：扬善于公庭，规过于私室。往往你在批评时的手下留情，能为你赢得一位员工的忠心。

●○ “以爱容人，饶人之过” ○●

红顶商人胡雪岩经营的胡庆余堂的一个采购人员不小心把豹骨误做虎骨买了进来，而且数量不少。进货阿大认为这个采购人员平日做事很牢靠，忙乱之中未加详查就把豹骨入库备用。有个新提拔的副手得知此事，以为又是晋升的机会了，就直接找胡雪岩打了“小报告”。

胡雪岩当即到药库查看了这批药材，命药工将豹骨全部销毁。眼看由于自己工作失误带来巨大的经济损失，进货阿大羞愧地递了辞呈。不料，胡雪岩却温言相劝：“忙中出错，在所难免，以后小心就是。”但对那位自以为举报有功、等着奖赏的副手，胡雪岩却给了

他一张辞退书。

因为，在胡雪岩看来，身为副手发现药不对不及时向进货阿大汇报已是渎职，背后打“小报告”更是心术不正，继续使用此人，定会造成上下隔阂。善任厚待、宽严相济的用人方针，使胡雪岩拥有了一批尽心尽力的管理人才。

成功必然有方法，失败必然有原因。胡雪岩的成功秘籍是什么？仁者见仁，智者见智，而这个故事值得我们阅读和思考。之前有朋友看到这个故事后，对我说，这是一种权术。也许胡雪岩的这个做法是有着他深层次的考虑，但是我们可以看到，员工与下属更愿意看到的是一个有包容心的、正直的领导。

团队激励从细节做起

第一步：快速肯定成绩或贡献

●○ 办事糊涂的小王 ○●

小王是一家公司的办事员，做事很上心，属于“拼命三郎”型的人物，但是有时因为急功近利，做事也容易出现纰漏。

一次，领导交给小王一件紧急的事情，要求小王快速办理。

小王接到任务，立刻投入了工作，很快就取得了成果，并将成果按照需要制作了500份。等完全做完之后，小王才发现，自己竟然忘了添加上公司的logo，导致这500份成品需要重新制作。

领导得知这一消息后，并没有直接责怪小王，而是先肯定了他之前的努力：“小王，不错啊，这个做得很快嘛，很符合你之前的作风，这是值得肯定的。”

小王不禁羞得满脸通红：“我这次太马虎了，浪费了500份成品……”

“呵呵，粗心是难免的，下次好好注意吧。”

对小王来说，这次的教训也许算是比较深刻了。当然对待像他这样马虎的员工，不断的提醒是必要的，同时也要给予他一些鼓励，否则就会令他完全丧失信心。这次对话如果反过来，先把小王骂一顿：“小王！

你怎么又这样，说了你几次了，怎么老记不住这些简单的事呢，真不知道你脑子里都在想什么！”也许小王会立刻反驳道：“还不是你把时间压得这么紧！怎么可能这么短时间完成？”

第二步：尽力为下属排忧解难

面对他人的受困和受阻，有人可能仅仅是一声叹息、有人可能视而不见、有人甚至可能暗自得意，但作为领导者，员工受困就是我们受阻。为员工开辟一个宽敞的空间来尽情发挥，就是一种很好的激励。

●○ 摆不平的“刺头” ○●

朱天利是一家公司的主管，一天，他找到自己的顶头上司马经理说：“马总，能不能把王磊从我的团队里调整出去，有他在，我实在无法正常办公了。”

原来，王磊是集团董事会某个董事的亲戚，做事很不上心，经常弄出一堆烂摊子让朱天利去收拾。一来二去，朱天利现在看到王磊就像躲瘟神一般，生怕一个不小心，又被拖进一些弄不清楚的破事当中。

马经理听完朱天利的抱怨也很为难，他对王磊之前的所作所为也早有耳闻，没想到王磊竟然会成为如此的“害群之马”，但是苦于有个董事亲戚的背景，马经理也不敢说换人就换人。

于是，马经理只得向朱天利说：“这样吧，我下次在董事会上提一下这个问题，你别急，问题总会解决的，看看是否有办法帮你解决下这事。”

朱天利这才稍微放心，又回去工作了。

通过自己的能力和资源，帮助团队成员解决棘手的工作问题，是领导者应当具备的风范，也是对团队成员的有效激励。因为激励并不限于单一的物质奖励，往往一点心灵上的安慰，几句鼓励的话，也是对团队成员一种行之有效的激励方式。如果马经理因为怕得罪领导，一味推托，那么团队成员必然产生不满的情绪，正常工作也会因为“害群之马”而无法正常地进行下去。

●○ 借款的员工 ○●

张薇是一位女强人，年纪不大，却已经有了自己的公司。一天

下班，办公室里的小王扭扭捏捏地进了她的办公室，说有事要找她。而问起什么事的时候，他又吞吞吐吐。好一会儿，张薇才弄明白，原来小王家里有个弟弟要上大学了，可是家里并不富裕，还房贷都比较吃力，所以想向张薇借1万块钱。张薇二话没说，立刻掏出1万给了小王。不料，半个月后，小王又一次找到张薇，想再借5000。张薇陷入了犹豫，心想上次的1万元还没有还，怎么这次又要借了。

员工来找领导借钱，是属于工作范畴之外的事，领导是否应该借钱给员工并没有定论。但是作为一名优秀的管理者，与你朝夕相处的员工如果在生活上确实遇到了困难，那么伸出援手，帮他渡过难关，就是责无旁贷的事。一来可以解决下属的燃眉之急，赢得员工的信任和感激；二来可以保证员工专心地工作，不因为生活的压力影响工作。员工第二次来找张薇借钱，一定是被逼到没有办法的境地，我认为张薇还是应当毫不犹豫地借给他。如果张薇在此时犹豫了，那么不但没有彻底地帮员工解决问题，也会给员工的心理上带来负面的影响，认为上司对自己的借钱行为产生了怀疑。相信小王不会第三次来借钱或者干脆携款逃跑，如果真这样就只能怪张薇当初招聘时选人不准了。

第三步：全力给予指点和帮助

●○“这真让我感动，公司没有忘掉我们这些不起眼的员工”○●

伊利诺伊州林肯希尔的休氏合伙公司总是把员工放在首要地位。有位叫斯蒂夫·彼得森的员工说：“去年秋天，我家经历了一场大难，我3岁的儿子做了心脏手术，而我妻子正值临产期，情况很不好，结果她早产了，生了个女儿。那阵子，我真是忙得团团转，正巧公司安排我负责一位重要的客户，没办法，只好向公司讲明情况。没想到公司非常体谅我，准许我3个月内每天只上半天班，他们还在我家装了一台电脑，这样我就可以在家办公，尽可能地方便我处理公司的工作。而且公司一点也没有嫌弃我，正因为我们这里的原则是员工至上的。”这家公司庆祝成立50周年，还特地雇了两名临时人员替代公司服务台的员工处理正常接待工作，这样，她们也可以参加庆祝大会。一位叫苏·凯奇诺维兹的接待员说：“这真让我感动，公司没有忘掉我们这些不起眼的员工。”

上面这个发生在美国休氏合伙公司的具体事例，我们看完之后无不

为之动容。这恰恰也是为员工的需求提供帮助、关怀员工的经典案例。我们在工作中如果能够帮助别人、关心别人、教导别人、提升别人，那么就必然会赢得人心、赢得信任，营造出良好的团队氛围。

现代社会的工作、生活节奏明显加快，平时大家在公司里都会非常忙碌，同事之间大多仅止于公事，真正的朋友寥寥可数。“领导”这个词在很多人的词典里，更是和“朋友”、“亲人”划在了不同的范畴。于是，很多领导在平时便想尽办法组织各种各样的团队活动，希望借此拉近彼此间的距离。惠普公司则用定期举行“啤酒联欢会”的办法来维系与员工的感情，增强“家族感”。此时此际，全体员工可以开怀痛饮，一醉方休。豪饮中，穿插着各种节目，必不可少的“节目”是唱公司的歌，宣读公司的宗旨，公布公司的经营状况。公司领导人也正是在这个时候，频频举杯，大张旗鼓地表彰每一位值得表彰的职工。也正是在这个时候，员工们七嘴八舌，无所不谈，感情在杯盘之间流动，上下左右之间的距离拉近了，亲近感增强了，家族感上升了，员工们感到自己没有被冷落，而是受到公司的重视，因而激发起一种更加努力工作的热情。

●○ 搞怪的年会 ○●

每到年底，各公司的年会都会想一些别出心裁的花样，有的是员工与老板共进浪漫温馨的烛光晚餐，有的玩“植物大战僵尸”真人版，有的模仿热门综艺节目《奔跑吧兄弟》做平板支撑，有的大跳骑马舞，有的COSPLAY扮白雪公主，有的干脆请当红的偶像明星助阵……

某公司的年会，一个小品的创意是主演模仿董事长的语气和手势演讲，在前排就坐的董事长还积极配合主持人，与台上的演员互动，逗得现场全体员工哈哈大笑。会后，员工们纷纷表示，建议以后每年年会把调侃董事长作为一个保留节目。

的确，在高速运转的职场生活中，这种时不时穿插的搞怪文化，确实可以让私下里很少往来的同事们变得更亲密，而且可以帮助大家释放工作和生活上的压力。但更重要的是由于领导们的参与和投入，他们与员工的那种隔阂被渐渐消除了，员工可以发现领导最真实的一面，对领导有更多感性的了解，这种搞怪就是领导的一种正向激励。

第三部分
团队成长

一个团队想要百年成长也必然要靠价值观、靠文化、靠精神、靠一种终极使命。

团队的成长需要创建和发扬信赖文化、给予文化和付出文化。这三种文化会成为巩固和延续团队精神的生命基因，协助团队成长和成熟。

一流企业卖精神，二流企业卖文化，三流企业卖标准，四流企业卖技术，五流企业卖产品。同样，一流团队的优势，必然靠的是精神和文化的锻造与锤炼。

宗教团体和学校是历史上最有生命力或者说寿命最长的组织，它们共同的特点在于都是以创造、传播超越个体生命意义的价值观为使命。类似的，在人类商业文明史上，拥有卓越核心价值理念的那批公司也是生命力最持久的企业，其之所以胜出恰恰不是因为利润，而是因为价值观与文化。这些只和人的生命、社会的进步有关，涉及人类的终极幸福与命运，以“非以其无私耶，是以成其私”的理念，获得一种提升价值和长久延续的生命基因。比尔·盖茨能成为全球首富，正是源于他对人类智慧追求的使命，和对人类命运的终极关怀；乔布斯能创造“苹果”传奇，也是源于他对理想发疯般的坚持；马云全球问道回来后，最真切的感想是：那些为理想而不是为利润活着的公司将长命百岁并且无敌于天下。因此，一个团队想要百年成长也必然要靠价值观、靠文化、靠精神、靠一种终极使命。

团队的成长需要创建和发扬信赖文化、给予文化和付出文化。这三种文化会成为巩固和延续团队精神的生命基因，协助团队成长和成熟。

黄金法则七 建立相互合作的信赖文化

团队成长的第一个生命基因就是信赖文化。

著名作家巴金在《家》中写道：“通过《周报》，他们认识了许多同样热烈的青年的心。在友谊里，在信赖里，他们也找到了安慰。”

信赖是什么？我想引用一首诗来作说明：“信赖是什么？信赖，是一杯浓浓的热茶，将温暖与爱传递给大家。信赖，是一座沉睡的宝藏，等着人们去探索、挖掘。信赖，是一根根红烛，默默地燃烧，把光明送给别人。信赖，是一份简单的祝福，可是却能让人心里快乐温馨。信赖，是一片爱的汪洋大海，只要你有它，就会感受到浓浓的爱。信赖，往往就离我们一步之差，只要你肯努力，信赖，离你不远。”

杰克·韦尔奇说：“管得少，就是管得好。其背后靠的是团队成员之间的信赖与合作。合作是一切团队繁荣的根本，企业的成功靠团队，而不是靠个人。”

一个人能够值得别人信赖源自于他的努力、成绩、经验和性格。

当然，信赖与被人信赖都需要时间的积累，它们不会凭空而来，也不会无端地失去。每个人对信赖的评价标准和定义都不同，所以我们经常会发现有些人直到和你交往多年后才敞开心扉，还有些人甚至一生也没交到一个真正的朋友，有事都只能藏在心里。

信赖有时是一种直觉，相信每一个人自然是傻瓜行为，为了信任而信任也不可取，感觉到可以信赖的时候就要勇于给予信任，感觉信赖尚未成熟时也不要太过奢求。这就像是在烤制一套精美的陶器，火候不到，拿出来只能是个残次品，甚至变形，一碰就可能破碎；而一旦火候太过，更没法补救，唯有全部舍弃。所以当感觉恰到好处时，就要积极付出，否则很可能错失难得的友情、亲情，甚至爱情。

花朵因为有春天的信任，才绽放得争奇斗艳；高山因为有大地的信任，才屹立得巍峨壮观；小溪因为有大海的信任，才获得更广阔的生命。信任，是架设在人心的桥梁，是沟通人心的纽带，是撩动情感之波

的琴弦。从许多例子中不难看出，信任的力量是何等巨大，它可以在人心中掀起轩然大波，信赖，往往能创造出美好的境界！被人信赖是一种福分，然而信赖他人却需要莫大的勇气和信心，只有拥有信赖才能拥有地位，如果人失去了信赖又怎么算得上是完整的人呢？信赖，让心田慢慢去收获吧！

信赖型团队的八大特征

特征一：勇于承认自己的弱点和错误，必要时向别人道歉，同样接受别人的道歉。

特征二：主动寻求别人的帮助，欢迎别人对自己所负责的领域提出问题和给予关注。

特征三：在工作可能出现问题时相互提醒，愿意给别人提出反馈意见和帮助。

特征四：赞赏并且相互学习各自的技术和经验，珍惜集体会议或其他可以进行团队协作的机会。

特征五：把时间和精力花在解决根本问题上，而不是形式主义上，快速地解决实际问题。

特征六：召开活跃、有趣的会议，把大家持不同意见的问题拿出来讨论，汲取所有团队成员的意见。

特征七：公平听取全体成员的意见，培养从失误中学习经验的习惯，在竞争中把握节奏、速度和商机。

特征八：不存犹豫、勇往直前；必要时果断地调整工作方向，敢于承担责任，不断创新，全力向前。

信赖是动力源

信赖的第一个好处是让人的才能完全、彻底地展现在你的面前，从而真正寻找到适合的人才。昔日，汉高祖刘邦正是因为信赖张良，同时对当时毫无名气的萧何、韩信给予了充分的信任，才一举击败楚霸王项

羽，成就了不朽的霸业。

一代天骄成吉思汗年幼时，曾受到族内叔辈的欺压，一个名叫木华黎的侍从，甚至对他屡次施计陷害他。当成吉思汗经过多年的努力，夺得地位以后，爱惜人才，力排众议，给予了木华黎充分的信任。终于，木华黎证明了自己，成为了成吉思汗的开国四大功臣之一。

●○ 信赖造就自信 ○●

罗兰·贝格是大名鼎鼎的罗兰·贝格咨询公司的创始人。除了会随时记录细节，监督工作的进程以外，罗兰·贝格还有一套著名的教练式管理理念。

罗兰·贝格认为，团队就像是一支球队，领导者只是一个教练，而非上场队员。教练要做的只有两件事，信赖球员，同时为每个球员找到最适合他的位置。前提是教练要在平时花费更多的时间接触、观察球员，找到球员可以被信赖的方面，发挥其最大的作用。

其实，在运动场上，运动员的发挥不仅仅限于平时是否有足够强度的训练，更重要的是如何挥发其真正的水平，这需要教练有一双慧眼，辨别球员的合适位置，同时给球员一种被信赖的感觉，这样的球员才容易赛出状态。

员工团队也是如此，训练和培训只是基本功，真正想激发员工120%的努力和爆发力，需要的是领导者给予他足够的信赖。被信赖了，才能有突破的原动力。

许多老板或者领导总是郁闷：员工干活怎么不卖力？老板们会采用很多办法激励员工多做事、多付出：调整薪酬结构、评选模范、淘汰冗员等等。但是很多时候我们发现，都是这些激励措施，为什么有的公司很好，自己的公司却依然疲沓。实际上，原因在于一个公司的任何制度能够产生效果的前提，是上下之间的信任，这其中的重点毫无疑问在于上级首先要信任下级。

首先，上级要了解下属的能力，他适合做什么，不适合做什么。从这个意义上讲，信任下属首先就是信任下属的能力。“不要让鸭子唱歌，不要教猪飞翔”，有的团队领导抱怨，手下总是做不好事情，这个时候对于领导来讲，可能要考虑考虑自己身上的原因和问题了：你是否把人放在了合适的地方？是否用对了人？

其次，信任是一个互动过程。上级能够放心使用下级员工，这种局面不是一天两天就能形成的，它需要长时间的磨合。上级信任下属，除了能给他机会和空间以外，下属更能从这种信任中获得自信。这个道理反过来讲很容易明白：上司不相信下属能够做好一件事情，所以把事情交办了以后总是疑神疑鬼，甚至直接插手下属的工作，那么下属自然而然会动作变形，不自信，事情自然也办不好，最后逐渐丧失掉相互的信任。

所以归结起来，上司要建立起自己对下属的稳固信任，一是正确用人，二是帮助下属建立自信。下级要想获得上司的信任，则需要不断通过成功的案例和经验来累积。否则，空洞地信任下属最后导致的可能是结果失控的局面。

●○ 金鱼缸效应 ○●

“金鱼缸效应”是说因为金鱼缸是玻璃做的，透明度非常高，所以不论从哪个角度观察，里面的情况都一清二楚。“金鱼缸效应”也可以说是“透明效应”。这是一种比喻，也就是极高透明度的民主管理模式。

“金鱼缸效应”是由日本“最佳”电器株式会社社长北田光男始创的。北田光男认为，把增强透明度的重点放在各级经营管理者的经济收入上，要求企业各级管理者的经济收入和费用报销要如实地向企业利益相关者公开，接受企业利益相关者的批评建议，并根据员工们的意见，对经营管理进行改进。

当年，史塔克接掌“春田重整公司”（SRC）时，SRC刚刚从母公司“国际丰收公司”脱离出来，公司的经营状况堪忧。史塔克当机立断，决定让公司每一个员工都了解公司整体的经营状况，于是他亲自教员工看懂公司的财务报表，定期公布公司的账册和各项财务资料，让全公司员工都清楚公司的状况，明确未来的目标。

这个做法看似简单，其实背后并不简单。公开透明的制度可以让员工们对企业更加信任，同时能意想不到地提升员工的能动性。

一般而言领导决策大多数时候都是保密进行的，对于重大的事件也不会和下属进行太深入的协商。所以领导的意图和行为，常常会被下属猜测，有的时候甚至会被过度诠释，尤其是涉及到经营状况、薪酬调整和人事变动这三个敏感话题时。也正因如此，一般领导对于这些信息都

会采取严格的保密措施。保密是必要的，对于团队领导来讲，需要把握的是什么保密，保密到什么程度。不应该保密的信息，或者想保密却完全无法保密的信息，相反就应该公开出来。

大到一个社会，小到一个家庭，对信任关系伤害最直接的事情就是猜来猜去。在国际社会的重大历史事件中，总会有很多人出来讲“阴谋论”，为什么？因为不信任，认为有人在隐瞒真相，于是就有人说、有人信。对于公司企业的团队，如果下属不信任上司所说所做，而相信各种谣言谣传，那么这个团队一定会松散无力。所以领导要极力避免的，就是团队中出现这种声音和氛围。应该保密的，要让团队知道这是保密事项，是规矩；对于应该公开透明的，那一定做到彻底透明，充分建立下属对上司的信任，不必去猜去诠释。当然，有时候，有人触犯了这些纪律和规定，也应当得到严肃的处理。

对于其他一些敏感话题，也可以参照这样一个办法来进行保密或公开：选择范围、时机、人群公开的同时，把应当公开的信息公开出来。

●○ **136**位员工，**900**多万美元 ○●

创办跟谁学以后，坦率地说，我不给自己施加压力。所以到今天为止，在面对我的团队时，我从没说过这件事一定能够成功，我只保证会全力以赴。跟谁学在创建6个月的时候，A轮融资是5000万美元，刷新了中国创业公司A轮融资纪录，而且我们的136位员工自发跟投了900多万美元，是目前员工规模最大的认购计划。

当时员工要认购，我其实是拒绝的。可是后来很多员工找我，我没有办法，就只好同意了，但是要求必须十天之内把钱打到公司的账上才算成功。后来我发现报名认购有几百万，顿时感到很紧张，马上召集所有员工开会，说这件事风险很大，不建议你们来购买，而且我从不保证跟谁学能成功，只保证自己能够全力以赴，没想到这句话起到反效果，结果认购的更多了。我说报名时是多少就多少，绝对不能再增加了。在这种情况下，136位员工认购了900多万美元。

通过这个案例，我们想说明的是下属对上司的信任。这是团队信任链条中最脆弱的一环。

很多团队崩盘是因为团队成员之间相互不信任。建立团队的信任需要16–18个月，换句话说，即使是特别牛的一把手，把一个新人融入团

队并得到团队其他人的信任，一般也需要6–18个月。这种信任来自于公司本身强大的信赖文化。所以，表面上是136位员工在公司成立没多久的时候就认购了900万美元，背后的实质是跟谁学的文化让员工感到值得信赖。

信赖成就团队成员的合作

信赖的第二个好处就是能形成真正的合作。

团队成长中的巨大挑战和致命障碍就是团队成员之间缺乏信赖。如果缺乏信赖，那么彼此就不愿相互敞开心扉，不愿承认自己的缺点和弱项，无法进行直接而激烈的思想交锋；取而代之的是毫无针对性的讨论以及无关痛痒的意见，也就很难获得真正有效的、统一的、推进业务和发展的建议，做出好的决策。由于决策的无效性，团队成员在推进时就倾向于逃避责任，即使最认真负责的人发现同事的行为有损团队利益的时候，往往也会犹豫不决而失去予以指出的动力。众所周知，如果团队成员不能相互负责、相互督促，当他们把个人利益放在整个队伍的共同利益之上的时候，就会导致无视过错，团队就将处于一个下行的通道中，直至走向失败。

●○ 团队合作实验 ○●

宾夕法尼亚大学的卡伦·A·杰恩教授和明尼苏达大学的普里蒂·普拉丹·萨哈教授曾在1995年做过一个非常著名的实验。通过实验，教授们不仅要证实友谊可以提高团队的工作效率，而且试图解释这种现象发生的原因。

他们挑选了159名学生，并将其分为53个组，每组3人，其中26个组是由很要好的朋友组成，而另外27个组的成员仅仅是相互认识而已。

分组完成后，组员们被要求完成两项任务。其中一项是关于认知能力的考察，要求参与者审阅6名申请该校工商管理硕士学位的学生的申请表，并判断谁能被学校录取，而谁又最终落榜。另一项任务是关于操作能力的考察，参与者要以小组为单位，按照教授们提供的图表的要求，完成诸如泡沫塑料球、胶水、冰棒棍、铝箔、通心粉、绳子、益智玩具等物品的制作。

经过研究发现，由朋友组成的小组对招生的判断要更为准确，

制作的物品也比别的小组多得多。

这个实验很好地给我们展现了一个成功的例子，我们一直在强调团队默契的力量，从这个案例中，我们得到了答案。

类似于这样的实验，科学家们做得一点也不少。用一句中国人熟悉的话来说“熟人好办事”。从正面去理解这个原则，这就是说一个团队的所有人，相互熟悉，相互了解进而相互信任，团队的创造力和执行力才会被解放出来。

家庭问题专家告诉我们，夫妻关系走向崩溃不是从争吵开始，而是从“冷战”开始。两口子坐在一起不说话或者没话可说了，对方做任何事情都开始被质疑了，那么这个小家庭离分崩离析也就不远了——如果他们不赶紧想办法改变的话。家庭尚且如此，工作团队就更不用说了。

所以，一个团队之所以成为一个团队，而不是松散的几个人装在一个办公室里，最最基本的条件就是这些人相互信赖。但是很多团队的领导者判断团队氛围好不好、成员是否相互信任的时候，往往是从大家在一起的感觉上来看，关系好不好，是不是融洽。这当然是一个重要指标，但是它仅仅只是其中一个指标而已，不是全部。重要的是，团队成员在一个办公室里关心的、高兴的、难过的、殚精竭虑的、紧张的都是同一个目标，而不是各想各的，更不能把枪口对准站在同一个战壕里的队友。

兵法里说，“上下同欲者胜”。如果上下一心，把力气往一处使，哪怕有困难，会失败，都不会伤害团队成员间的信任。但是如果各人在打各人的算盘，都只顾自己手上那点事儿，甚至生怕团队的战友们抢了自己的好处，那信任也就无从谈起。

因此，如果我们要组建一个新团队，领导人首要的任务就是让团队成员相互了解，牢记每个人在团队中的位置和作用，尤其是牢记自己在团队中应该起到什么样的作用，别人在团队中会给自己带来何种支持。团队成员之间未必都能成为好朋友，但是每个人必须要知道，少了自己的努力，事情做不成；没了队友的支持，自己的努力也是白费。

而更重要的是，团队领导者要让团队成员都只能通过完成共同的任务而获利。获得加薪、升职等好处的标准是公开公平的。如果不是这

样，团队成员很有可能把自己战壕里的战友当作最有威胁的敌人：他知道内部的一切，他也是最直接和自己抢夺利益的人。那样的话，团队信任、合作等等就不复存在了。

●○ 英特尔的“吵架”文化 ○●

英特尔公司是世界电子业的翘楚。与其他公司不同的是，它有着一种特殊的文化——“吵架”文化。

这种文化从新员工入职的第一天就开始培养熏陶。英特尔公司还为这个课程取了一个好听的名字叫建设性对抗（Constructive Conflict）。这个课程要求参与培训的新员工时刻保持着在改善公司绩效方面的对抗性，对所有存在的问题都以一种冲突性的方式来进行讨论。但所有的“争吵”要严格控制对事不对人。

为了确保这个文化是对公司有利而非具有破坏性，英特尔公司要求所有的员工在发生冲突前必须做好功课，准备好充足的数据，否则不允许随意发生争执。

英特尔这种独特的文化让我想到了亚当·斯密在《国富论》里描述过一个制针工业的“合作方式”：“一个人抽取钢丝，另一人将它捋直，第三人负责切割，第四个人磨尖针尖，第五个人碾出针眼。”在这个厂里，每个人都是一个“单独”的个体，彼此不受影响，但凑在一起就是一个合格的团队。但如果这5个人的工序乱了，先磨出针尖，再碾出针眼，切割后再捋直，最后再抽出，显然不能达到预定的要求。这个分工的前提是对团队成员的信赖，否则，就会出现上面曾描述的混乱场面，每个人都不信任对方，随便插一手，反而对团队造成了伤害。其实公司的运营就如同这个简单的制针工业一样，每个员工各司其职，就能大大提升企业的效率，节省大量的人力成本。

前面我们讲过，看一个团队的氛围好不好，是不是相互信赖，不仅在于看大伙相处得是不是融洽。众所周知，一些人在团队中会一团和气，互不得罪，生怕别人涉足自己的地盘，自己也不关心他人的痛痒和死活，每天喝酒吃肉，歌舞升平，这一切只能证明这是一个酒肉团队。相反，争执和辩论甚至是争吵可能是判断一个团队是否信任、和谐的最高标准。

没有完美的个人，每个人，哪怕团队的领导去思考和判断的时候都会受到各种局限，尤其是知识、性格、信息等方面的局限，而团队成员

能够为团队共同目标进行争吵的时候，恰好会打破这种局限，促进团队的发展。电影《中国合伙人》中的“三驾马车”俞敏洪、王强、徐小平等在创业初期，几乎每天必做的一个功课就是在一起简单喝酒，深入争吵。有时候，他们会吵得你死我活，直至撕破脸皮，搞得不欢而散，据当事人透露，这样的时候还不少。但是到第二天，大家该干嘛还干嘛。这“三驾马车”后来能成就新东方的事业而不至于成为“散架马车”，不是因为他们在一起不吵架，你好我好大家好，而恰好是相互敢于表达，并且每个人都有充分的机会表达自己的观点。一个前提做到了：我是为了整个团队的目标，而不是为了个人能多捞好处，争吵再深入都不用担心。

所以团队领导者在能够控制局面的前提下，在自己足够自信的前提下，在争吵后知道团队的人不会散伙的前提下，甚至可以安排团队的“争吵会”，开会进行批评与自我批评、汇总建议与意见等。当然，团队领导必须要有足够强大的心理承受能力，因为要想争吵得有效果，最好的方法是先让团队成员批评领导本人，并且领导绝不因此而报复批评建言者。

有一个非常有名的纳特岛理论描述了信赖在管理工作中的变化：

> 第一阶段：管理层的注意力集中在显而易见的问题上，于是将一项至关重要的幕后任务分配给一个团队，并赋予其很大的自主权。团队成员自我严格要求，并对成为公众注意的焦点非常反感。他们习惯于自我组织和自我管理，并由此形成了一种骄傲和特立独行的特性。纳特岛污水处理场的团队便是这样一个与世隔绝的组织，他们彼此极为信任，但对包括上级主管在内的圈外人却无信任可言。
>
> 第二阶段：上级主管认为团队的自给自足是理所当然的事情，在团队成员请求援助或对迫近的威胁发出警告时不予理睬。问题产生后，团队觉得管理层背叛了自己，进而做出愤愤不平的反应。纳特岛团队曾向上级主管城市规划委员会请求拨款，来维修常年失修的基础设施，但遭到冷遇。后来事故发生了，工人们感到非常愤懑，他们团结在一起，将上级主管当成了大家共同要对付的敌人。
>
> 第三阶段：孤立状态强化了团队认为自己是一群被放逐的英雄的看法，队员于是产生了一种愤世嫉俗的心态。在渴望躲避在管理层雷达屏幕之外的心情的驱使下，团队逐渐变得善于掩饰自身的问

题。团队成员从不向外人承认有问题存在或者向外界寻求帮助。管理层则乐得将团队的沉默视为平安无事的信号。处在这一阶段的纳特岛团队开始不再向上级主管求援，他们用“曲线式”方法得到自己所需的原料，还想出“奇招”（其实是个馊主意）来对付机器运行中的问题。

第四阶段：上级主管没有尽到让团队接触外界观点和做法的职责。结果，团队开始自己制定规则。团队告诉自己，这些规则使自己能完成组织的使命。事实上，这些规则掩饰了团队业绩上的严重不足。丧失全局观和客观检验的纳特岛团队按照自己制定的“土规矩”处理排污中的除砂和加氯问题，结果使波士顿港口的水质更加恶化。

第五阶段：上级主管和团队对现实情况都产生了极为错误的理解，并且这种误解很难纠正。当好心好意的外界人士提供帮助或试图指出问题与不足时，团队成员们充耳不闻。对于管理层来说，则是安慰自己没有消息便是好消息，并继续忽视团队及其工作。结果，管理层和团队持续相互回避，直到某种外部事件打破这一僵局。城市规划委员会甚少去纳特岛考察团队的运作情况，他们被厂里整洁的假象所迷惑；而团队本身也犯了自欺欺人的病症，他们忽略那些对自己不利的化验结果，拼命否认外部工程师就消化池存在的隐患提出的问题。直到1997年厂子被解散。

●○ 身边的人都是优秀的 ○●

某公司在创业初期，招聘了不少刚毕业的大学生做前台工作。都是年轻人，之间难免会有一点碰撞。客服主管小田是个小伙子，被这群小女生当作老大，开始小田还挺得意，可不久他就感觉身边有一群小麻雀，天天围着自己在唧唧喳喳的。

这天下班，小麻雀之一王娟找到小田，对着他抱怨起来：“老大，你看看，我周围都是些什么样的同事啊，那么没有素质，一个个嚣张跋扈，却没有一个有能力的。我想办点事，也……”

还没说完，王娟突然发现小田的脸色有点发青，很乖巧地马上闭上了嘴巴，两眼眨巴眨巴地看着小田。

小田的脸色这才有所缓和：“以后别让我听见你们说这样的话。以前你们说得虽然重，但都是对事不对人。但你这次的背后伤人就不对了，什么叫周围同事都没有素质啊，你们都是我招来的，难道你是在变相骂我没有眼光吗？”

王娟不好意思地一吐舌头：“老大，我以后再也不敢了。”

小田这才点点头："你们啊，要多为其他人想想，多看看别人的优点，要信任他们，大家多团结。"

让团队成员相互信任不是一件容易的事。团队内部的信任至少包括这样三个层次：上级信任下级，下级信任上级，同级相互信任。同级相互信任是另外两个信任的前提。这个道理很简单，他们是在一起时间最长的人，他们互相不信任，就会相互怀疑直至相互损害，这样领导也无法信任下面的人，下面的人也就无法相信领导了。

就像托尔斯泰说的，幸福的家庭都一样，不幸的家庭却各有不同。信赖度高的团队大体都一样，信任氛围差的团队就难说了。团队成员之间的不信任基本上都是这样开始的：员工甲认为员工乙在背后捣了他的鬼，告了他的阴状，抢了他的功劳，说了他的坏话，或者仅仅是用了让自己所不齿的手段去讨了领导欢心而让自己被瞧不起等等小事。

在小田的这个案例中，我们可以学习到这样两个教训。第一，领导想让团队成员相互信任，在挑选团队成员的时候，必须把握住统一的用人标准。能力强大的人进入团队当然好，但是他的能力是否为团队所必需？老话说"庙小，装不了大菩萨"，这在团队组建当中同样适用——世界500强企业的职业经理人当然好，但是你的团队容纳得了吗？

反过来，由于种种原因，选择低于团队标准的人加入团队，也是团队领导常见的错误。这个弱者的加入会给团队带来明显的不信任的理由：是不是团队价值观和用人标准开始变化了？是不是老板觉得我们成本太高，降低用人标准了？老板是不是一个用人唯亲的人？团队今后的绩效是不是会下降？就像小田遇到的情况，团队成员不愿意与对方共事，心里是瞧不起对方的，团队信任从何谈起？

第二，团队协作过程中，发生摩擦和冲突是必然的。产生了摩擦和冲突后，有人来找领导沟通和报告也是合理的。但是作为领导，如何处理就显得至关重要。

我们无法给出一个放诸四海而皆准的方法让你去操作，但是我们可以给出一些基本原则，让你对照和参考：

首先，你的态度和处理方法是不是鼓励了团队成员相互投诉？换句话说，你是不是助长了告状投诉之风？如果你的态度和方法让告状者无

论出于何种目的，得到了鼓励，那么恭喜你，在今后为期不远的日子里，你将会收到成员间大量的相互投诉。这种情形下，团队信任还是不要奢望了。

其次，你是否能区分清楚什么是正常的工作沟通或者投诉，什么是恶意的投诉和告状？小田遇到的投诉已经明显出现了恶意，攻击对方素质不高，这样的投诉，你是否能够明确、及时、严厉地制止？而对于正常合理的意见反馈和投诉，你又是否能及时、适当地给出反馈和处理意见？

再次，你是否相信，既然摩擦和冲突是在团队成员之间产生的，那么解决摩擦和冲突的最好方法也在他们之间，而不在所谓的领导那里？所谓解铃还需系铃人，其实你能做的不多，也无须很多，创造机会和平台，引导他们自己去解决冲突，那就是最好的方式。如果实在解决不了怎么办？那时才是领导者显示价值和存在的时候。

实际上，我们所有这一切的原则和设计，都是要形成一种共识：团队里的所有成员都是优秀的。我们不能因为一个过于优秀的人加入，而导致其他人太被动，更不能自己降低标准导致团队整体遭到破坏，也不能因为摩擦和冲突导致团队成员相互猜疑、责怪甚至是心生怨恨。能力可以有差异，绩效也一定有差异，但是每个人一定都平等地在团队中存在，这才是团队信任的基石。

信赖意味着大胆授权

●○ “值得信赖”艾森豪威尔 ○●

艾森豪威尔是美国的第34届总统，也是首位将就职仪式进行现场直播的总统，但这不是他最独特的地方。“二战”后，尽管他本人没有竞选总统的想法，但是推举他做总统的民意像野火一般燃遍了全国，共和党和民主党竟然同时保举他成为美国的总统，最终他获得了48个州中39个州的支持。当记者问及投票者为什么选艾森豪威尔当总统时，人们谈到最多的就是他的直爽、正直和诚实，而正是他的朴实和真实感动了他身边的每一个人，因此他得到了周围人的信任，而被信任就会被信赖，被信赖就会被追随，被追随就会感染更多的人。

无怪乎，艾森豪威尔的同事无论上级还是下级，在描述他时，

不约而同地用了一个词——值得信赖。

这是我读书期间读到的故事，它给了我很多的启发。从故事中，我们可以发现，这就是信赖的力量！因为信赖，很多美国大兵以曾经跟随艾森豪威尔为荣；因为信赖，美国人民深深地喜欢着艾森豪威尔；因为信赖，艾森豪威尔成为了美国总统！我们要让自己值得信赖，同时，我们也要信赖我们的团队成员，来共同谋划和获取更大的成功！对于火箭队的22连胜，队员给出的答案是："我们拥有信任。我们相信如果我们始终团结如一，在场上的每一秒都竭尽全力，那么就一定有机会取得胜利。在球场上，如果缺乏对队友的信任，你将一事无成，我们相信彼此，尽管被很多人质疑，我们仍然相信彼此！所以我们打出了精彩的团队篮球，大家都在为团队而不是个人荣誉而奋斗。"这正是团队精神的真谛！没错，团队精神，这才是火箭连胜的真正原因！

●○ 漂亮的合同 ○●

朱军有了一些行业经验后，选择了自主创业。可实际一操作，朱军发现很多事情看上去简单，做起来并不那么容易。由于公司是新开的，各部门的人手配得不齐，市场部只有1名之前做行政的小姑娘李芸，大部分的市场工作还是由朱军自己来兼做。同时，由于缺人手，朱军还得亲自抓人事工作，这让他每天都感觉自己的精力不够。但是，创业初期，市场工作弥足重要，有大量的广告合同需要去谈判跟进，朱军对没什么经验的李芸有些不放心，干脆什么工作都揽到自己身上。于是，朱军每天做得超级累，而李芸则没有什么事情可做，也十分郁闷。

有朋友来公司参观后，就劝朱军放权给李芸。可朱军一听，脑袋就摇成了拨浪鼓："不行不行，这个太重要了，怎么能让她这么个没经验的小姑娘做呢，万一做砸了可不是闹着玩儿的。"

之后，朱军发现自己确实没精力了，迫于无奈，决定让李芸先做一份广告合同，同时自己想办法看看有没有办法再招一名有经验的市场人员进来。

第二天，李芸就拿着一份已经写好的广告合同，摆在了朱军面前。

朱军看完合同文本后，有点不相信地看着眼前的合同："这个都是你做的？"

"是啊，我之前在做行政的时候就对市场感兴趣，一直在自学来

着。”

朱军又再次打量了下眼前的李芸，怎么早没发现这个小姑娘还这么有潜质呢？朱军于是又交给李芸几件工作，结果李芸都顺利地给出了漂亮的结果。此后，朱军越来越放心，终于将市场部整个交给了李芸负责。

这几乎是所有领导人都会产生的心结。但是我的经验是，越不给予员工信任，给予他们权力和空间，公司的成长就会越慢。只有信任才能创造奇迹。

我在团队组建中，通常会增加一个环节：信任训练。训练方式很简单，让一个队员背对着大家站在高地的边缘，团队的其他人员则站在下方手牵手织成一张大网，训练师会要求站在高地的成员向后自然倾倒，然后底下的团队成员合力将他接住。

这是一个非常好的训练项目。几乎所有人，对未知的背后都会存在一种莫名的恐惧，尽管心中知道，可靠的队友正在下面守着你。这时，考验我们的就是面对危险的恐惧和队友的信任，哪方更占上风。

人在很多时候，总是不敢充分相信身边的人，然而也就在此时，可能我们已经错过很多让自己成功的机会。

信任和信赖，看起来是一件简单的事情，每个人在被问到你是否会信任你的下属、你的同事和你的领导时，基本都会回答：信！但想让信任在团队中流淌，让信任真正成为团队的战斗力，则不是一件容易的事情。失败的经验、高昂的代价和风险、多疑的性格、不通透的信息渠道等等，都会伤害到团队的信任关系。而一些年轻人和缺乏经验的领导者，又很容易盲目信任。团队的信任和信赖最终能建立起来，需要每一个人都能充分获得别人的信任。但信任不是施舍来的，也不是求来的，而是靠实力赢来的。普通成员要凭实力赢得同事的信任，下属要凭实力赢得上司的信任，而上司更是需要凭实力赢得下属和整个团队的信任。

黄金法则八 建立相互分享的给予文化

团队成长的第二个生命基因就是给予文化。

“财聚人散，人散财散；财散人聚，人聚财聚”。这句话中蕴涵的一个哲理就是要给予，懂给予，而且得科学地给予。

“给人信心，给人欢喜，给人希望，给人方便。”这句话中揭示了一个道理，就是要舍得，要以出世的思想做入世的事业，要真心给予。

“赠人玫瑰，手留余香。”

●○ 人生的九种境界 ○●

第一种：人人所不欲，施于人——绝对低的境界。

第二种：人所不欲，施于人——非常低的境界。

第三种：己所不欲，施于人——比较低的境界。

第四种：人所欲，勿施于人——稍微低的境界。

第五种：己所欲，勿施于人——中等的境界。

第六种：己所不欲，勿施于人——稍微高的境界。

第七种：己所欲，施于人——比较高的境界。

第八种：人所欲，施于人——非常高的境界。

第九种：人人所欲，施于人——绝对高的境界。

这是我非常喜欢的流传于网络的人生的九种境界。在如今信息飞速传递的时代，我们的四周有无数双眼睛，大家都在默默地注视着周围的每一个人。很多时候，我们得到来自他人的态度或者看法，其实都是我们给予他人的一种反馈。我们做了什么，大家都会看到，并且记在心里，每一个作为团队因子的人都比以往更加具有影响力。给予文化就是在信赖的基础上给予团队成员更多的空间和自由。信任是建立在自信的基础之上，完成于给予的过程之中，而升华于共同面对的默契之后。

一名好的领导，其领导水平应该达到能让下属在没有领导的时候，

仍能够正常工作。而在团队实践中，给予就是分享，是认可他人的工作、名誉和利益的科学让渡，即要学会授权。

给予就是团队分享

有的人成功了，但并不快乐。

有的人快乐，他这时可能已经成功了。

最快乐的事情就是能够给予、能够分享、能够启发团队成员的智慧与情感，从而分享越多、得到越多、进步越多，并且从团队成员自信、成长和感激的眼神中，看到自己的价值。

我们口袋里只有一元钱，分享出去后财富确实会变少，但如果每个人都这样做，我们不仅会得到这一元钱，而且还能收获爱心；我们脑袋里只有一份智慧，分享出去之后就变成了多份智慧，甚至可以得到对方反馈给我们的更大的智慧；我们心中只有一份快乐，分享出去之后就必然是多份快乐，甚至可以得到对方分享给我们的更多的快乐！

看到给予，有时我会想到另一个词叫“赠予”。我们都听过“不食嗟来之食”的故事，我经常会看到身边有些人的好心被当成施舍，所以在给予的过程中，最关键的是让别人感觉到诚意，不然以为你别有用心就适得其反了。分享就是一种很好的给予方式，将自己融入给予的过程中，让别人品读你的所见所闻，了解你的所思所想，这些对你的给予是否被接受来说，非常重要。

●○ 给予树 ○●

圣诞节快到了，该选购圣诞礼物了。孩子们热烈地讨论这个话题，互相试探对方的心意，希望送出最诚挚的祝福，收到最甜蜜的笑容。让我担心的是，家里并不宽裕，我只攒了100美元，却要由5个孩子来分享，他们怎么可能买到很多很好的礼物呢？

圣诞节前夕，我给了每个孩子20美元，提醒每人至少准备4份礼物。接着，我把他们带到一个商场，让他们分头去采购，约定两小时后一起回家。

回家途中，孩子们兴高采烈。你给我一点儿暗示，我让你摸摸口袋，不断让别人猜测自己买了什么礼物。只有8岁的小女儿金吉娅

沉默不语。透过塑料口袋，我发现，她只买了一些棒棒糖——那种50美分一大把的棒棒糖！我有些生气：她到底用这20美元做了什么？

一回到家，我立即把她叫到我的房间，打算和她好好谈谈。没等我问，金吉娅先开口了："妈妈，我拿着钱到处逛，本来想送给您和哥哥姐姐一些漂亮的礼物。后来，我看到了一棵援助中心的'给予树'。树上有许多卡片，其中一张是一个小女孩写的。她一直盼望圣诞老人送给她一个穿着裙子的洋娃娃。于是，我取下卡片，买了洋娃娃，把它和卡片一起送到了援助中心的礼品区。"金吉娅说话的声音很低，显然在为没能给我们买到像样的礼物而难过："我的钱就只够买这些棒棒糖了，可是妈妈，我们有这么多人，已经能得到许多礼物了，而那个小女孩却什么都没有。"

我紧紧地拥抱着金吉娅。这个圣诞节，她不但送给我们棒棒糖，还送给我们善良、仁爱、同情和体贴，以及一个陌生女孩如愿以偿的笑脸。

这是我女儿小学语文阅读测验中的一篇文章，我突然发现现在的教育其实已经发生了很大的变化，在我女儿这个年纪已经开始教给她给予的文化了。

这个故事听起来像一个童话，但是这个世界就是通过美好的童话给了孩子们美好的心灵，才让自己变得没那么糟糕。很多人到了成年后就不再相信童话，不再相信美好的情感和事物，变得现实、市侩，有时甚至是急功近利。

在成年人的世界，尤其是在商业社会中，我们常常关心的、听到的都是如何去追求，如何获得更多回报。常见的情况是，每当我们听到一个人获得成功，被提拔了，赚到钱了，获得人们的赞扬了，出于善意、无意或者恶意，都会赞叹这个人的幸运，自己怎么就没这么好的运气。有时候我们看到一则童话般的励志故事，我们的看法甚至是，这是骗小孩的，并认为这是自己成熟的标志。没办法，人面对别人总是容易，面对自己则太难。

有位教育家说，人一生能获得成功的最重要的要素，是在3岁以前获得的教育和影响。任何一个称职的父母在孩子3岁以前会告诉孩子们那些基本道理：待人有礼貌，讲究卫生，早睡早起等等。遗憾的是，随

着年龄的增长，人们往往逐渐忘却了这些基本准则。

一个有趣的调查显示，如果孩子手上有两颗糖，另一个小朋友跟他一起玩耍，也想吃糖，家长会怎么告诉自己家的孩子。几乎所有的家长都同意：分给别人一颗。更有趣的是，在另一道题中，你的孩子有两颗糖，但一共有三个小朋友要吃，怎么办？绝大多数家长也会明智地选择，把两颗糖都分给别的小朋友，自己回家再吃。

道理很朴实，见到困难就上，见到利益就让，但现实中的情况往往相反：见到利益就想抢，见到困难就不爽。我们想获得财富、获得成功的背后，有没有考虑过这样一个问题：人获得成功和财富的根本途径是什么？

经济学家告诉我们，人获得财富的本质是将分散在社会中的财富集中在你的手上。举个例子，中国有14亿人口，如果每个人都给你一块钱，你就是富豪了。问题来了，假如你没有贵族血统，也不是“富二代”，你也不偷不抢守法生活，那么你如何让分散的财富集中起来？归根结底，还是在人身上。

你想跟别人做生意，你想被提升，你想取得一个重要的机会，都只有一个办法——获取别人的信任和尊重。在这个故事中，我们无法得知这个小孩长大以后是否取得了成功，但是她现在的行为能够获得别人的尊重和赞许。长大以后，如果她还能继续这样行事，她就能继续获得别人的尊重，也就能获得更多的信任。而这个小孩所做的事情，就是将自己所有的给予别人。

能够给予的人，才是能够获得更多的人。所以对于团队和所有团队成员，你想获得更多，只有向客户、向同事给予更多，付出更多。而如果你真的遇到了不劳而获的机会，你只有相信一点：那不是你应得的机会。

●○ 拿“领导礼物”抽奖 ○●

作为公司领导，经常能收到来自各方各界拜访时赠送的各种礼物。许多领导都会把他收到的礼物捐献出来，在公司里搞个抽奖活动，让很多同事惊喜不已。领导的行为直接带动了公司其他的领导同志们捐礼物的热情，不定期抽到领导们捐出来的礼物，让同事们都觉得公司的气氛跟在自己家一样。有的公司则要求不论是领导还

是员工，每人准备一份礼物，大家将礼物汇到一起，通过抽奖的方式来决定每样物品的归属。有的公司甚至还有复杂的“切蛋糕式”分法，第一个员工挑选了礼物之后，除非其他员工都表示认可，否则他只能把礼物让给表示异议的同事。当然这并不是获得心仪礼物的唯一途径，在会后还会开一个“跳蚤市场”，供对所获礼物不甚满意的员工进行原始的“物物交换”。这其中充满了博弈和乐趣，而最大的乐趣就在于抢夺领导提供的礼物，尽管有时领导提供的礼物并不是最贵的，但是在员工心中，这份礼物是最珍贵的，每年员工们都为了这份礼物而斗智斗勇。其实在这些抽奖中，很多员工并不会为抽到一部iPhone 6而格外开心，抑或因为只抽到一个水杯而沮丧，他们享受的是一种获得的快感，尤其是当他们认为可以拥有领导曾经拥有的东西，会不自觉地产生一种与领导平等的感觉。

作为团队领导，你给予了下属什么？有的人可能马上就会回答：钱！当然，这是一定要给的，所谓财散人聚。但给钱就够了吗？有一家大型制造业企业，员工拼命加班，能挣到自己都认为还算不少的钱，但是几个月的时间这家公司就有多名员工跳楼。这说明，员工要获得的不仅是钱。那么我们的领导要去分享的，当然就不仅仅是钱那么简单了，尤其是从事技术行业或者知识密集型的企业。

一份小小的礼物，本身可能不值多少钱，但它的珍贵之处在于，一份礼物背后就有一个故事。你分享你的礼物，其实就是在分享你的故事、你的精彩、你的窘迫，在分享别人对你的尊重和你对别人的尊重。收到领导礼物的员工，绝不会抱怨为什么我得到的礼物只值5元钱，而另一个人的值100元。尽管可能有的人惊喜，有的人羡慕，但每个人收获的都是喜悦。工作本身已很艰辛，如果仅仅是获得一点金钱报酬，那么这个团队不会持久。但获得报酬之余，还能从工作中获得愉悦，那这个团队的凝聚力就强了。

领导们赠与员工礼物，其实就是一种分享的过程。分享的不是实物，而是一种感觉——一种被认可、被给予的体会和感觉，这才是员工真正想要的。对员工来说，获得就是一种喜悦，而对领导而言，给予和分享所带来的快乐和体验到的成就感，是远大于获得的。

给予是对员工的认可

有人觉得，被给予帮助，就是领导认为自己做得不够好。其实这是一种误解。给予是认可的一种方式，领导只有在意、认可你了，才会花费时间和精力去给予帮助。当然，在给予的过程中，以一种肯定的姿态表现，才能更好地消除被给予者的顾虑。

●○ 总在一个地方摔倒的员工 ○●

庄名江在美国留学后工作了7年，近期他感觉有一项不复杂的技术如果在中国推广会非常有市场。于是，他毅然辞去了美国的工作，找到风投回国创业。

大学同学朱涛技术上是一把好手，是他首先找到的合作伙伴，他们彼此十分熟悉，庄名江任命其为首席技术官。而其他的员工招起来就没那么容易了，毕竟海归创业模式在近几年的成功率不高，三年以上的存活率更低，很多技术人才都处于观望状态，最后庄名江虽招聘到了几个熟手但却欠缺相关经验，还需要从头培训。

一段时间后，朱涛就开始抱怨连连，让庄名江立刻招聘些得力的人。虽然这项技术并不复杂，但是理念和国内的很多主流公司并不匹配，新招来的员工思维还是过于定式，每每都在一些相同的问题上犯错，搞得朱涛非常郁闷。

庄名江也是巧妇难为无米之炊，他安抚了朱涛之后，也亲自加入了技术团队，很快他也发现了朱涛碰到的麻烦。不过庄名江毕竟已经在此行业工作了多年，还是很耐心地用以前领导带他的方式带着这批新手，不断鼓励。在他的感染下，朱涛也开始耐心起来，而几位新员工也算争气，公司在第一年末时就实现了收支平衡。

庄名江是我在欧美同学会组织的一次活动中认识的朋友，这是他给我讲述的在工作中碰到的一件小事。我们常说，从哪儿摔倒，从哪儿爬起来，而更重要的是，我们得知道摔倒的原因。给予员工犯错的机会，其实是我们对员工之前表现的变相认可，这也是一种非常重要的给予。

我们前面讲信任的获得，员工要获得领导的信任，需要坚实的业绩和成功的表现。但谁都知道，成功有风险，有困难，不是人人一上来就可以成功，人们也不敢保证，每次一定都能成功。因此，领导者最基本的给予，在于给机会：给犯错误的机会和成长的耐心。

李书福在向政府领导争取做汽车的机会时，大胆地说：如果这是错误的，那领导就给我们一个犯错误的机会吧。他真的得到了这个犯错误

的机会，后来几年的事实证明，这个机会不仅对于李书福和吉利汽车，甚至对于全球汽车行业都是多么重要的一个机会。

对于团队的成长而言，一个错误只要在可控的范围之内，那么错误的产生和出现就是可接受的甚至是必要的。一个领导者，所能掌握的权力资源，无非是钱和机会。如果不给予机会让人去成长，那么团队就不能成长，业绩自然也不会成长。人一定会犯错误，关键是犯错误以后能否从错误中学习。所以给予机会之后的第二个要素，是给予耐心和指导。案例中如果庄名江后来不自己努力去耐心地辅导和带团队，那么团队最后可能是在困难和错误面前止步不前。

给予的领导敢于授权

当我们与团队成员分享了自己的阅历和经验，给予了足够的认可之后，接下来最关键的就是在合适的时候进行授权。让团队成员担起某一领域的责任，在具体实践过程中得到成长就是最好的给予。

授权可以简单地理解为复制自己，让别人来为你工作，这样团队成员可以在感受到尊重和重视的同时提高团队的效率。当我们对团队成员过多地指导或者限制时，他们就会像温室里培育的花朵，看上去很美，可一旦离开环境就会瞬间凋零。要想让团队的进步与发展能够蒸蒸日上，就必须给予团队成员足够的成长空间。

敢于授权

授权，首先得勇于授予权力。很多领导者总担心授权之后，下属执行不彻底，又或者得权者以权谋私、一手遮天，会威胁到自己的地位。说到底，这只是领导者不够自信，不相信自己的眼光和管理能力。

在热播美剧《反恐24小时》第二季中，美国荧幕传奇英雄杰克·鲍威尔申请审讯曾杀害自己妻子的妮娜，寻找恐怖组织的线索。不少反恐局的同事考虑到杰克以往火爆的性格，都不看好这一申请，他们认为杰克更有可能为报杀妻之仇而直接杀掉妮娜。几乎所有人都建议主管梅森拒绝杰克的申请，否则可能会招来不小的麻烦。可经过慎重考虑，梅森还是根据杰克一贯的表现选择了信任。最终，杰克出色地完成了任务。

授权的三个步骤

第一步找对人

对于授权者来说，第一步要挑对授权对象，在整个授权的过程中一定不能“偷懒”。首先得对授权对象进行考察分类，选择适合他能力范围的事进行授权，只有当一个人完全做好准备的时候，才能授予他这宝贵的权力。余世维曾说：应该让员工参与决策，管理者只分配资源，而不是什么事情都由管理者来主导。

我们在挑选授权的团队成员时，眼光要放长远，多角度地观察他们。正如每个人得胆结石都很痛苦，甚至会痛恨。尤其是手术后看到那黄不拉叽，硬邦邦的结石，相信大多数人都会感到反胃，即使是长在牛的身体里，我们的感觉也是一样。但是当我们发现牛黄可以作为对人类有益的药材时，便多了一份崇敬，动物受病痛的折磨却使得我们远离了身体的不适，同样丑陋的结石，当我们从另外的角度去看时，似乎又显得美好起来。

选择就是如此重要，在合适的岗位选择合适的成员，那么每个员工都会成为有用的人才。

●○ 博伊德的难题 ○●

博伊德在组建百事可乐国家销售团队时，曾碰到过一个招聘上的麻烦。

博伊德的老板麦克的政治伙伴雅各布·K·詹维斯向他推荐了他的黑人助手。可博伊德一看到这名身材高大的助手就发现他非常成熟、世故，能够“见什么人说什么话”，有极强的游说能力，这人用在宣传政治主张上会非常得力，但自己需要的人并不完全是这样的。

博伊德向詹维斯表示了感谢，不料詹维斯听闻博伊德拒绝了他的好意，不禁暴跳如雷，威胁着要向博伊德的老板麦克报告此事。

博伊德还是坚持了原则，但是非常担心，回去告知了妻子，并给老板麦克打了电话，约了明天面谈，做足了被炒的准备。

不料，次日，当博伊德说完事情经过后，麦克立刻表示，这是博伊德负责的事，自己已经授权给他，博伊德可以自己决定聘用的人选。当即，麦克给詹维斯打了电话，回绝了他的推荐。

找对人的故事大量流传。对于领导人而言，道理不言自明。这个案例我们想说明的是，在招人的过程中，上下需要做到这样两点：

一是敢于拒绝错误的人，二是相信自己找“对”的人。

现实中经常遇到这种问题：一个人明知道对方不能胜任某一职位，却不愿拒绝这种安排。其中的原因有很多，比如害怕得罪更高层领导或者关系户，或者觉得自己的面子很重要，既然我是领导，那我想用的人就一定要用。这个案例就出现了类似情况，存在得罪老板或者关系户的风险。博伊德的勇气很关键，如果不拒绝这个人，很有可能会丧失掉几年的发展时间。哪怕用较短一段时间再换人，也可能导致贻误战机。

这个案例妙就妙在博伊德的老板认为他用对了博伊德。第一，博伊德的判断是正确的；第二，博伊德表现出了承担责任的态度。所以大老板这个时候的态度，也就是团队领导对于自己选对的人所应有的态度，必须是在授权范围和时间内充分相信和支持他。如果选对了人，也进行了书面授权，但是在具体做事的过程中，却屡屡干预和否定他的决定，选人这一步就成了虚设。

●○ 周瑜与张昭 ○●

三国时期，孙策在临终前向孙权嘱咐道：“以后如果遇到麻烦的事情，外事找周瑜，内事找张昭。”

周瑜与张昭在当时都是可以独当一面的天之骄子，然而孙策却在使用上对他们区别对待，只因周瑜当时年轻气盛，所以对处理外事比较擅长，但对内部的事情却处理不好。

而张昭老谋深算，但生性胆小，对内部复杂的事务尚能处理，但对外部交涉却缺乏果敢。

我在读《三国演义》的时候，总是对孙策的英年早逝感到惋惜，孙策十分清楚，没有十全十美的人，授权时尽量取其长、避其短。如果孙策没有遭到意外，也许三国的历史将会重写。

第二步抓结果

在授权过程中，第二个关键点就是要盯紧授权任务的实施结果。在实际管理工作中最大的难点就是关照员工，有时也被称为“支持性技

能”（supportiveskills）。新上任的经理很少有，甚至没有这方面的实践经验，缺乏倾听、指导以及鼓励等“支持性技能”。

从任务导向型领导的脸上你很难看到笑容或是其他情绪变化，他们看起来很严苛，自己也不快乐。在管理上他们细致入微，每一个细节都不放过，总希望一切都按照他们的想法或以最快的速度完成，还希望让所有人认同自己一厢情愿的决策。他们单调而刻板的声音总是那么四平八稳，除非最后期限就要到了但任务还没有完成，这个时候他们就该“爆炸”了。

在这样的领导手下，下属大都还是会努力工作，因为他们必须如此，而不是真的想要这样做。尤其是当面临丢掉饭碗或在其他同事面前被大声训斥的危险时，恐惧感便迫使他们必须埋头苦干。可是如果员工得到一些鼓励与指导、被友善地倾听、被授权自己做决策，“任务导向型领导”的下属便可以表现得更加出色。

同时，在过分强调任务导向的企业里，员工普遍压力很大，经常力不从心。“高压”的工作环境会阻碍员工发挥最大的潜能，还会激发员工强烈的逆反心理，出现越来越多的健康问题等。

正确地安排和管理自己的时间，可以使事情变得井然有序。而做事情井井有条的最终结果是：能够将你的精力、才干和时间高效率地分配在你所遇到的问题上。领导者要学会通过授权来高效地利用时间，管理就是要借助别人去完成任务。授权要花费时间去训练、解释、指导、商讨和贯彻等，但是解决这些问题后，得到的比亲自去做会更多。

●○ 以任务为导向的老板 ○●

刘磊是一个英国著名大学毕业归国的高级白领，在一家外资企业当项目主管。熟悉他的人给他送了一个外号，叫刘催命，因为刘磊喜欢用任务进行管理，要求所有的属下在提交项目任务时都用结果事实来说话，而不用向他汇报中间的细枝末节。正因为如此，有时项目进展中发生一点小的意外，刘磊从来不给下属辩解的机会，他一直信奉着“解释就是掩饰”的信条，不允许手下员工发生这样的事件。面对这样刻板的规定，几个属下自然是苦不堪言。

这次，下属花紫蓉就碰到了点小麻烦，在审批一项市场活动时，恰巧碰到有政府领导来视察工作，活动当天活动地点周围有三面被交通管制。紫蓉向刘磊汇报了这一情况，请示是否可以改期进

行。刘磊没有听完紫蓉的汇报就直接拒绝了。紫蓉费了半天劲才得到了相关部门的允许，在当天可以进行这次大型市场活动。然而，活动当天，因为交通管制，参与活动的人只是陆陆续续来了一些，整个会场里空空荡荡的。刘磊见状，狠狠地骂了紫蓉一顿，紫蓉顿感委屈，第二天就辞职了。

任务管理是一种科学的管理方式，但是刘磊的做法缺乏灵活度，变相地拿任务管理当挡箭牌，直接办起了“一言堂”，这样的管理方式迟早会出问题的。

优秀的任务导向型领导往往有一个显著特征：赏罚分明。如果员工任务完成得好，可以得到奖励，如果失败或者完成得不好，会受到处罚，职场中最常见的惩罚方式就是被老板骂一通。在这个案例中，任务导向的管理本身没有错误，错误在于领导如何对结果进行要求，如何对过程进行监控，以及在结果没有如愿时，如何同下属分担责任。人人都想要结果，尤其是领导。但是很多领导往往在求良好的结果时，眼睛只是死死盯住自己想要的。过程当中领导是否考虑到了员工实现结果的必要资源？在过程中，员工可能会遇到哪些困难？这些困难员工乃至整个团队克服的可能性有多大？如果最后结果不满意，原因是员工操作上的失误和过错造成的，还是资源不充分，客观条件不足造成的？

诸葛亮以神算闻名，他给张飞三个锦囊并告知张飞在什么地方、什么时间、出现什么情况的时候才能打开。张飞打开时，发现诸葛亮已经预计到了他会遇到的困难，并且提前告知解决方案。这就为诸葛亮的领导权威打下了雄厚基础。所以，任务和结果导向型的领导从才智和经验上需要能够预见完成任务可能遇到的困难和解决问题所需的资源，这样才能授权员工去完成任务。

很多时候，领导也无法预见会出现何种问题，节外生枝或不可抗力因素都可能出现，所谓人算不如天算。这种情况下，领导进行授权，以结果为导向时，如果员工不能完成任务，要分析失败的原因。领导批评员工本来天经地义，如果批评得当，员工心服口服，会令领导威信大增。但是如果批评不当，员工一定会倍感委屈，甚至离开团队。领导能批评员工的过错和失职，但不能直接批评结果不满意。同时，在有些情况下，失败的结局很有可能完全或者部分归咎于领导自己。这个时候，如何同下属分担失败的责任，是第三个关键。领导不能武断地把失败的

所有责任都让下属去承担，有的时候领导甚至还要勇于承担失败的责任，鼓励打了败仗的员工。这样，任务导向型领导才能放心地进行任务与结果管理。

●○ “管家婆”式的经理 ○●

王亮是一个非常高效且非常注重把控细节的人。一直以来，他习惯于对每项任务都有计划地进行具体、明确的拆分，在每个分割点牢牢地把握住进度和质量，所以最后完成的任务都非常有品质。因为工作表现出色，他被提拔为运营经理。

新官上任三把火，王亮要求下属迅速对以往的工作递交总结报告，并制订出接下来一年的详细工作计划。同时，王亮要求下属在任务的布置、下达、完成的时候都要向他进行书面或者邮件形式的汇报。这一切改变对王亮的新下属而言，显得是那么突然，每天的工作似乎也比以往烦琐了许多，但是他们还是按照王亮的要求开始执行。

很快，王亮发现，他每天需要面对和处理的信息量较之以前有了几何级数的增加，他几乎每天都在忙于审查工作汇报和收发邮件；下属们则个个埋头苦干，书写着各种工作汇报和计划，编写着邮件和日志。但公司的整体工作效率并没有明显的提升，所有人都显露出一种疲态，每个人的脸上都是一副紧张的神情。

王亮是一名工作方式非常超前的员工，很显然，他的工作方式和态度对提升工作质量有很大的帮助，这也得到了公司上层领导的认可，他本人也获得了职位提升。但是所有的方法都有其适用空间和适用人群，王亮“分段控制”的管理方式针对个人无疑是非常出色的，推广到团队当中也非常有效，但控制的力度过深，帮下属规划好所有的一切，其实是一种对下属没有充分信任的表现，过多地干涉下属的工作会让他们丧失独立思考的能力，损失的将会是团队整体的协同作战能力。

结果导向型的领导想做到完美，往前一步就需要对过程进行控制。过程控制的核心在于计划管理。我们在研究世界500强企业的共同特点时发现，每个公司、每个部门都有严格的计划，有的公司甚至有独立的计划部门。对于一些项目管理人员，甚至会有大量专业的计划管理系统软件。有经验的领导对过程进行控制可以提高成功的可能性。但是计划管理的难点在于计划到何种程度，过程如果出现偏差又需要通过何种方式来干预。计划太细，干预太多，直接导致的是授权的减弱；计划太粗

又可能丧失了计划管理的意义。对于这个管理实践当中常见的“度”的把握问题，也没有一个铁的标准去衡量。基本的原则在于，对于常规工作，风险和变数小的，可以减轻过程控制；反之则可能需要加强过程控制；对于高层或者团队中的小组领导，需要的过程是偏向宏观的计划和控制，而对于基层员工，则需要的是细节管理。

第三步重反馈

授权的第三个关键点就是要不断地对授权任务进行跟踪、反馈和控制。其中，我们要注意以下几个要点：

1．授权是团队领导者在团队成长到一定时期后必须采用的一种管理方式。对于大的团队而言，领导者每天都会面对大量的工作和事件，其中包含很多重复、琐碎的事务性工作及仅需简单处理的问题。他肩负着指引团队前进方向的重任，在团队不成熟时指导细节工作无可厚非，而团队成熟后仍消耗精力在这些琐碎问题上就会拖缓团队前进的速度。授权可靠的跟随者完成这些工作是一个比较好的选择，也是大多数团队领导者都曾使用的方式。

2．授权并非将事情一推了事，将事情布置下去而不加以监控，这种任由事情发展的做法会产生更多的麻烦需要领导者处理。授权的目的是更快捷地处理完，要达到这个目标，被授权人一定是经过考验的。授权人需要在授权时与被授权人充分地沟通，确认其中的关键环节，并确定反馈点，控制任务的进程。

3．团队领导者对团队成员进行授权不应是一时的心血来潮，而应当在之前工作时就有意识地去对被授权人进行关键任务的检测。检测可以从一些容易入手、低风险的工作开始。当被授权人达到标准后，再升级测试任务，逐步将手中的工作进行授权，不可一蹴而就。

4．对于被授权的任务，授权人心中应有明晰的思路，需要通过反馈点，不断地与预期进行比较，及时地进行调整。当被授权人没有按照预期的质量完成时，切不可对其横加指责，因为任务的责任人始终是授权人。此时，要耐心地对被授权人进行方法的指导。

5．对于授权工作要有激励机制，同时为被授权的任务尽可能地提供资源，以确保被授权人能安心、顺利地完成任务。

6．随时保持与被授权人的沟通，只有授权人与被授权人之间保持某种程度的默契，才能使任务最终保质保量地按时完成，而不是最终收获一个不符预期的结果。

●○ 10%到1% ○●

李开复在苹果公司工作期间，曾有一次带着他们的“小精灵”——语音识别系统在全美直播的电视节目中，与当时红遍美国的美女主持人琼恩·伦敦进行对话。

出发前，上级主管斯卡利要求李开复将系统死机的概率控制在1%以内。李开复经过思考同意了，最终节目录制非常成功，播出后，苹果的股票上涨了3美元。

之后，斯卡利问李开复是如何控制死机概率的。李开复说：“这很简单，我把两台系统同时进行了连接，当一台出问题的时候就会立刻切换到另一台。每台的死机概率是10%，那么两台同时死机的概率就是10%×10%＝1%。”

李开复在自己的自传中写了这个小故事，我更是在和他聊天时听他说起过他当时的理念：授权时的风险可以在拆分、分散布置任务上进行控制，降低风险。

任何流派的管理学理论和管理实践都反复强调一个要点：充分储备和培养人才。人才储备充分的意义对于团队的成功如何评估都不为过。从授权和风险管理的角度讲，控制风险和保障结果最简单常见的方法就是分散授权，和更多地授权。用通俗的话说，叫“双保险”甚至“三保险”。

对于有战略意义的任务和目标，为了保证其充分实现，领导人往往不敢将所有赌注都压在一件事情或者一个人身上。万一这个人出现任何闪失，整个战略都会受影响。但是在进行分散授权和多点布局的时候，领导需要保证的是，你所授权的人，都是值得托付的人。

要知道，每一位员工都是一座移动的宝库，优秀的领导总是会去寻找开启宝库的钥匙，其关键就是让员工自行锻炼。手把手地教短期内能解决问题，但却会让员工产生依赖心理。

●○ 忙碌的老板 ○●

陈显是一位快速消费品方面的专家，同时也是一家大型机构的首席执行官。一次学习中，他体会到了细节的重要性，回到公司后立刻开始审视公司的整体运营，决定从公司的底层开始发现、消除问题。第一步就是控制没有节制的广告投入和杂乱无章的市场宣传。经过他的推算，仅这一项如果改革顺利，每年可以为公司节省近百万元。

为了慎重起见，陈显要求所有的分公司在进行市场宣传的时候，都必须事先递交一份翔实的市场计划到他这里来审批。

很快，陈显发现自己的时间被压榨得一点不剩了。经常是这份广告词刚审核完，那边的传真又到了，好不容易都弄完，助理小李又给他抱进了一堆户外广告效果图。等审批都结束后，几个分公司的营销经理又开始给他打电话，汇报工作思路，有时陈显忙得连午饭都忘了吃。但是陈显却觉得很充实，这才是工作，他是这么认为的。

但是市场总监王威不这么认为。一封辞职申请书击碎了陈显的良好感觉，也弄得陈显莫名其妙，好好的，为什么要走呢？

陈显找到王威寻求答案，王威只说了一句：“我似乎已经没有存在的价值了，与其这样，不如让我去其他地方体现我的自身价值。”

一句话点醒了陈显，他立刻表示了歉意，并将市场的主动权交还给了王威。很快，陈显有了更多的时间管理公司的整体运营，而市场部也没有因为他的脱手而有任何不妥。陈显似乎又找到了自己的最佳状态，而王威再也没有提辞职的事情。

陈显较之前一个案例中的王亮的职位更高，那么这种完全细节化的“触角式”管理的危害就会更明显。在这个案例中，陈显还犯了一个大忌，就是越权管理。他跨过了王威直接管理市场经理们，自然就架空了王威，导致了他的请辞。作为领导者要给予下属足够的信任和支持，同时严格控制好自己的管理半径，太大或太小都会带来问题。

领导对自己的经验和判断力都比较自信，这个自信的反面则是对于下属的能力不够信任，或者对于过程不够信任。领导往往在某一个或者几个领域特别擅长，因而往往会在这几个领域更多地插手。这个案例中，陈显是一个市场专家，因而他在市场方面直接涉足非常多。要知道，管得好的领导，是管得巧的领导。既然陈显是市场专家，市场总监王威也可以假定是市场专家，在这种情况下，领导最需要做的一件事

情，是和王威达成共识：市场运营的问题在哪里，正常的状况应该是什么样子？如何调控？对于值得托付的下属，你的越权会导致团队运转流程的异常。这不仅仅是下属工作能不能安心的问题，它还涉及团队运转的基本模式和规则。所以，根据下属的能力和授权范围，严格控制领导自己的权力半径，充分激励和鞭策下属去执行，才是领导要做的正确的事情。

授权的五大误区

授权的误区概括起来讲主要有这样几种类型：因不信任或不自信引起的授权不足、所托非人的滥用授权、弃权的过度授权、一竿到底的越级授权。我们下面细说五种最常见的表现形式：

误区一：认为下级不好而不授权

我们在授权时，也许都有过这样的经历，觉得很多事下面人做起来太慢，还不如自己动手来得快，有时我们在教会下属做事后所花的精力甚至可以将事情完成好几次。

但我们要知道，事物的发展都是循序渐进的，进程可以加快，但不可被跨越。很多事情都如同小孩学走路，在磕磕碰碰与不断失败、犯错中成熟起来。对于新生团队，要给予足够的耐心。

作为管理者，你的职责之一就是帮助员工进行职业生涯规划。有些员工确实很优秀，你也希望看到他们继续发展，承担更多的责任，如果你不承担起这份职责，他们也许会离开，而你的升迁也不会太顺畅。

员工如果感觉不到进步，就会停滞不前。长此以往，整个部门，甚至整个组织都会停滞不前。你要做的就是：

创建部门内部的培训委员会，让员工提出培训需求，提供解决办法。

邀请在特定领域表现出众的员工给其他员工进行简短培训。

举行自带午餐的培训课程，邀请其他部门或公司外部的专家利用午休时间发表简短演讲。

建立导师计划，员工两两组合，互相学习。

……

“员工培训是企业风险最小、收益最大的战略性投资。”著名企业管理学教授沃伦·本尼斯说。

但请注意，新人进入企业后，就会从所谓的体验社会这种事情开始，接受企业培训，大多的培训都是围绕着规范化和鼓噪的理论教材开展。新人们不得不接受无止境的挑剔，在承受着“这也不行，那也不对”的批评后，变得畏缩拘谨。员工们在实际接受培训的时候因发现自己的差距，而变得垂头丧气。这样，慢慢失去了自信，以至于原本所具备的活力、精力也随之消逝。最后，以“知道或了解”作为标准的培训，将其本来具有的“智慧”、“感性”也一起摧毁了。

●○ 不再响的手机 ○●

张成在经历了几家国有公司后，终于决定辞职，自己开一家小公司，也招聘到了一批有激情有能力的员工。有了之前的工作经验，张成非常了解自己的要求得不到帮助的痛苦，所以，他宣布，任何员工如果有问题，都可以直接向他汇报或咨询。

张成认为这样给员工以一种亲民的形象，同时自己有老板的威仪，手下员工应该不会随便给自己打电话。不料，这个决定宣布出去以后，因为手下的员工都太年轻，富有朝气，张成立刻成了“热线电话接线员”。

一时间，所有的事似乎都成了紧急的事。稍微复杂点的事，员工们都会拖到截止期前一点给张成打电话，逼迫他去做决定。张成经常在“迫不得已”的情况下去接听电话，并给出一些决定与指示。

渐渐地，张成开始有了电话铃声恐惧症，总是害怕去接听电话，同时总是感觉电话在响。但是他也不能收回之前的话，那不是打自己的嘴巴吗，以后还有谁会相信自己的决定呢？

无奈之下，张成使出一招绝计，直接在空闲时关掉手机。一时间，耳边清静了，但张成心里总是有点隐隐的不安。

出乎他意料的是，之后一个月，公司似乎并没有因为缺少了他的决策而走向低谷，一切运营正常。

团队之所以能够比个人强大，是因为团队能够形成系统，发挥成员的协同优势。每个零件都正常运转是第一步，每个人都能支持到邻近的

其他成员是第二步。这两个步骤需要领导给予团队时间去成长和实现。这个案例描述的事件是成长型团队必须面对的一个过程，即团队成员的成长。

杰克·韦尔奇说：在你成为领导之前，你的成功是让自己成长；在你成为领导后，你的成功是让他人成长。这句话点破了团队下属和领导成功的标准和任务。作为领导，需要给予充分的空间和压力让下属去成长，这样才能让团队实现第一步，每个人都能自我管理、自我运转。人是在困难和错误中学习的，这一点前面我们已经讲过。领导者既不能出于不信任而越俎代庖，也不能出于关爱而越位。

误区二：因为怕失去权力而不授权

中国有句老话叫“教会徒弟，饿死师傅”。这一观点在中国可谓深入人心，大多数人都会选择“留一手”。这个“留一手”体现在授权过程中就会表现为害怕失去权力，不敢授权，这也就是授权的误区之二。

●○ 壮大的企业 ○●

我的一个朋友老张曾经找我倾诉，他的公司在业界也算小有名气，在当地十分具有规模，几个在行业内领先企业的核心技术人员都看好他公司的发展前景，纷纷跳槽前来。眼看，当地的市场份额已经逐渐满足不了公司发展的需要。

于是，老张想开辟周边城市的市场，几个业务骨干都是能独当一面的合适人选，但这并没有让老张感到欣喜，相反，他十分不愿意放这几个业务骨干出去，因为他们的过于能干，总让他有一种将要被取而代之的感觉。但是，业务发展的需求摆在眼前，安排其他员工开辟市场他也不放心，因此，他陷入了困局。

老张这种情况在中国的企业发展史上并不罕见，相反，还有着很强的代表性。我和他谈了很久，试图劝他相信自己的魅力，同时注意把握外派人员的道德品质。于是，他开始尝试着派出了几个骨干，事实证明了他的眼光，尝到甜头的他目前的生意在国内已经初具规模。

我在管理团队时，也见过一些领导不无担忧地说，手下有几个人很能干，能不能把他们调走，不然他觉得上级不相信他，底下的人是随时准备替代他的，或者那几个人不听话，很难管，不调走的话工作难以开展。

作为领导，自己的工作能力并不是最重要的，能否成为合格的领导者，先决条件在于胸怀是否开阔，能否容得下“天下”。前面我们已经讲了，团队的战斗力取决于团队和团队成员的成长，领导者最重要的工作是让团队成长。你连基本的胸怀都没有，不敢让团队成长，不敢招纳能人贤士，业绩怎么可能成长？

作为公司企业的领导，我们并不需要像开国皇帝那样打江山、坐天下，因而也不需要你胸怀天下。但是领导者必须胸怀这三件事情：

第一，容错。前进的道路中，一定会遇到重重困难，一定会犯错误。一个领导能够容纳团队和下属所犯的错误，才能激励团队成长。

第二，容败。失败在所难免，好运不可能永远站在你这一边。有时候你所有的事情都做对了，但是失败还是不期而至。下属对于失败的承受能力取决于领导对于失败的容忍能力。面对败局，领导如果不能承受，团队一定无法承受。不能容忍失败的团队，不值得享受成功。

第三，容人。容人包括了前面两个胸怀。一是容得下能人，二是容得下犯错的人。

容得下这三者，领导者才具备了成为领导的基本条件。

误区三：滥用授权

诚然，授权可以节省我们大量的时间、帮我们培养合格的员工，但是如果不加注意，就很容易陷入第三个误区当中：滥用授权。

当我们为了省事，或者怕麻烦，随便抓到一个人就予以授权，就会出现大问题。

●○ 糟糕的媒体见面会 ○●

这是一个发生在我朋友公司的真实事件。我的朋友姓李，他的业务范围非常广泛，平时联系的人众多，所以总显得特别忙碌。幸运的是，他有不少得力的助手，很多他没有时间完成的事情都会交代给几个助手完成。由于他的信任和大度，下属们也对他心悦诚服，但这也让他养成了条件反射式授权的毛病。

一次，李总的公司进行了技术革新，引起了媒体的注意，他趁热打铁安排了一场媒体见面会。但是由于自己之前的行程已经全部

安排出去，他临时安排自己的公关经理代表自己应付媒体的提问。

不巧的是，在媒体见面会的上午，公关经理突然发生了车祸，下属将这个情况通过电话请示李总，是他亲自来参加招待会还是推延。自信的李总脱口而出，就让公关助理小张去吧。

小张听了不禁吃了一惊，自己对技术革新的具体情况压根儿不知如何进行回答，连忙解释。可李总只说了句“你可以的”，就挂了电话。

小张只得硬着头皮参加了媒体见面会，结果可想而知，面对媒体记者连珠炮似的发问，小张招架不及，结果给公司带来了不少负面影响，甚至有人认为李总公司的创新就是一个骗局，逼得李总只得自己又开了一个澄清会。

李总的行为就是对授权的一种滥用，他没有进行客观分析，就武断地认为公关助理可以代替公关经理，没有考虑被授权者的实际情况就进行了授权，这样的授权也许一时会收到奇效，发现人才，但更可能的就是自己陷入被动。

前面我们讲了选对人，现在看到的是它的反面：选错人，所托非人。

所托非人的坏处无须多言。我们在这里提醒两点：一是任人唯亲，二是对系统过于自信。

任人唯亲远非看起来那么容易杜绝。有的领导在用人的时候会倾向于用自己了解的人，甚至在一些极端的环境下有领导愿意使用所谓“自己人”。用亲属、亲信并不是一无是处，天然的共同利益和长久磨合形成的信任对做事是有正面意义的。但即使是在用自己所信任的老部下、老朋友等人员时，也要考虑这个人的所长和限度。大象不适合练跳高，它的所长在于举重；鸭子不要练唱歌，它的所长在于游泳。从限度上讲，能挑得起100公斤担子的人，让他试着挑120公斤也许可以挑战极限，但不要让他去尝试200公斤，差距实在太大。从公司企业管理的实践上讲，适合在总部管理单线条业务和职能的专业型人才，最好不要让他去分公司负责全局；能够独当一面开疆辟土的综合型管理人才，最好也不要去管理专业事务。

对于系统过于自信的领导和老板会相信，公司有着强大的系统支持

能力，一个人只是这个系统当中的一个零散环节，他出了问题，我们可以有强大的系统去支持并且避免他犯错误。牢记一句话：做好一件事，仅仅靠一个人是不行的，但做砸一件事，一个人绰绰有余。再强大的系统也无法永远支撑团队成员的不断犯错。系统的正常运行至少需要系统内只有很少的错误和毛病，重要岗位上的人和负责重要目标的人，在选拔时一定要有足够的自我判断力和控制力。

误区四：授权＝弃权

误区三的授权者是在授权前不加考虑，而也有一批人是在授权后不予考虑，于是就会形成一种“授权＝弃权”的奇怪现象。这种授权常见于团队或企业已经取得了一定的成就，开始趋向于成熟的阶段。在这个阶段上，团队成员趋于成熟，过往的磨合和实战已经让领导放心这个团队的作战能力，所以领导只关注结果，并想当然地相信结果一定会正常出现而放弃或者忽视对于过程的控制，从而导致过度授权的局面出现。

人性有一个特点，只看得到他想看见的，回避掉一切不想看到的。所谓不在其位，不谋其政。负责全局的团队领导自然会去考虑全局，负责局部的领导自然而然只会考虑他自己的板块。所以即使团队的磨合已经日趋成熟，团队已经战果累累，领导人有时也突破不了人性的特点和弱点。对下属过度授权，得到好的结果是偶然，得到失控的局面是必然。

●○ 不再开心的老总 ○●

记得有一个很要好的朋友和我同期进行创业，那会儿我每天都把24小时当48小时用，忙得热火朝天，而他则显得很悠闲，每天朝九晚五，和在企业上班一样。他当时批评我说：“向东，你看看我，这才叫做事，我找了很多很牛的人，我甚至每天都不用做事，只要给他们个方向，他们就能把所有的事情都搞定，这才是生活。”

当时，我并没有太多的体会，但是隐隐觉得他这样的做法有些问题。于是，我还是继续每天辛苦地处理着学校内外的事情，而他甚至开车远游、钓鱼访友，生活得甚为开心。

几个月后，当我梳理完大小事宜之后，我又一次联系了他，不料从电话那端传来的是充满郁闷的声音：“向东，我破产了。”

我大吃一惊，连忙问他怎么回事。原来，由于他长期长线的放风筝行为，很多员工甚至都没见过他这个老总，而他授权的几个骨

干虽然有着很强的能力，但都是第一次创业，劲头虽足，却对一些突发情况及被动状况缺乏经验。一次，因为他在国外度假联系不上，下属们在时间紧急的情况下与一家公司草草签了协议，结果遭遇了商业诈骗，虽然后来通过司法手续挽回了一些损失，但是公司还是被迫宣布破产了，更重要的是下属们的心已经失了，他的团队一去不复返了。

如果我们授权时采取了弃权的方式，权力就会抛弃我们，没有人会将弃权者认为是当权者，他们不会因为获得的自由而开心，只会因为被抛弃的感觉而心寒。

在这个案例中，下属可能没有做错什么，错误的根源在于第一领导人的过度授权。他下属所在的职位要求他尽可能多地签约，增加销量取得销售业绩。他尽管有着必要的义务和责任去控制风险，但是冲锋陷阵和风险控制要合理地平衡，最好是由两个人来完成。人们常说，领导者最能体现出价值的时刻是他使用否决权的时候。真正的风险控制，尤其是战略性的决断，一定是由最高领导自己去完成的。否则，下属要么害怕风险而不敢冲锋，要么不顾风险盲目冲锋。

防止过度授权而又不伤害团队信任的途径在于合理的过程控制。长线放风筝也未尝不可，但要记住的是，风筝飞再高，那根线得在自己手上。企业领导需要清楚地知道自己的责任范围，管理半径过小，放权过度直至放弃了自己权力，从另一个角度上来讲，也就是放弃了自己的责任。

●○ 不耻下问的领导 ○●

某IT公司的张总是个著名的“好学者”，他以学习技术的名义，经常找一些项目经理就项目的一些细节进行“请教”，从运行速度、访问量、界面友好度到存储量，他都以一种门外汉和技术初学者的角度进行请教。

初时，这些项目经理碍于领导面子，虽然一一作答，但是总有些不耐烦，不过慢慢地，他们发现张总请教的内容总是能给他们带来思路的启发，或者让他们发现一些之前考虑不周的地方，久而久之，他们也乐于“教导”张总相关的技术问题。

但是，随着交流次数的增多，张总似乎并没有得到技术提高，提出的问题还是显得那么业余。直到有一天，有员工发现，张总竟

然是最早的一批系统架构师，原来，他一直以来的请教只是一种善意的提醒。

张总有着充足的技术经验，但是并没有对已经授权的项目进行指手画脚，还是充分地信任了这些项目经理，同时他也没有弃权，而是采用了一种“特殊”的手段来进行“维权”。

这是一个正面的案例。张总的做法十分聪明，充分监控到过程，但不打乱授权的范围和程序，同时还能启发下属自己发现问题并找到解决方案，促进团队成长。

误区五：越级授权

我们有时会碰到这样的情况，下属理直气壮地说：“对不起，我不能执行您的任务，因为您的上司已经给了我新的任务。”当我们遇到这样的情况时，郁闷的心情是可以理解的。越级授权不但可能打乱下属的工作计划，更可能会伤害下属的心。

●○ 尴尬的王总 ○●

某IT公司的王总最近发现一个奇怪的现象，他一走到下面视察工作，他手下的那帮经理们就会立刻召集自己部门的人开会或者讨论，仿佛他走到哪儿，哪儿就有了会议。

王总非常纳闷，于是私下找到从创业期就跟随自己的李经理一问究竟。

李经理一脸无奈地看着王总：“王总，您算半个技术出身，但是现在技术发展这么快，您的精力又多放在业务拓展上，总是对下面的技术人员进行这样那样的指点，虽然您的思路都很好，但是我们目前很难实现啊，您这么一下指令，我下面的员工都得放下我布置的工作。结果，完不成工作您还得批评我，您说这样，我哪还敢让您和他们多接触啊。”

越级授权就会让处在中间的成员感觉受到歧视和侮辱，就像案例中的王总一样。越级授权逞一时的口舌之快，仿佛体验到了权力的好处，动的却是团队长久的根基。

成长型企业的领导很多都是自己亲手创办了企业，企业就像自己的

孩子似的，一手把它带大。无论从情感上，还是从习惯上，创始人型领导者常常习惯于自己一竿子管到底。我曾经亲眼见过也听说过有的企业领导，公司已经做到了几十亿甚至上百亿规模了，还会亲自去过问甚至动手去调会议用的投影仪。有时候报章上还以正面的角度报道某些领导无比重视细节，无比勤奋，凡事亲力亲为，这也误导了一些领导者。

好的团队就像波纹，无论泛出去多远，核心在最里层，而且每层都是同心圆。只有同心同德并且秩序井然才会有团队的战斗力。我们再来设想，破坏掉一个同心圆式的波纹最简单的办法是什么？是在旁边再扔一块石头，形成干扰波纹，每层波纹都有重叠，就失去了同心中的核心。

越级授权，就好比团队领导自己产生一个干扰波，打破同心圆的秩序。夹在中间的所有层级，轻者工作空间变小，动作走形或者被迫改变目标，重者认为信任丧失而离开团队。在这种情形下，核心想让自己的影响力更大，控制力更强，不是跨越自己的圈子，而是增强自身的力量和深度，让每个层级的波纹都获得更多的能量。

在前面的案例中，张总和王总看起来都一样，会亲自去监督过程，也想亲自去指导团队。但张总的做法合理性在于他只了解和知悉，不干扰。找到的问题回头再和相应的主管领导进行沟通，这就是加强了核心的能量和影响力，从而也加强了中间层领导的能量和影响力。王总的做法则干扰了中间层的正常影响力，从而削弱了整个波纹的能量。

总结起来看，授权的要素在于，找对人，对正确的人进行分级、分散的授权，对于授权的人给予充分的信任，在流程中对于过程进行必要的控制。关键在于领导首先要清楚并牢牢把握自己的权力半径，不放弃，更不越级使用权力。

黄金法则九 建立全力以赴的付出文化

团队成长的第三个生命基因就是付出文化。

付出文化就是学习文化。学习的第一阶段是有什么就学习什么；第二阶段是想学什么就学习什么；第三阶段是该学什么才学习什么；第四阶段是学了该学的之后注重运用；第五阶段是根据实践的需要确定该继续学习什么。而团队的合作和共赢必须要弘扬学习文化。

付出文化就是榜样文化。榜样文化就是学习榜样、成为榜样。第一阶段是看到榜样、知道榜样；第二阶段是知道榜样、学习榜样；第三阶段是学习榜样、成为榜样；第四阶段是成为团队学习的榜样；第五阶段是团队每个人都互相成为榜样。而团队的文化建设必须要颂扬榜样文化。

付出文化就是责任文化。责任文化就是要全力以赴。这个世界上，成功的商人靠的是全力以赴，胜利的战役靠的是全力以赴，伟大的领袖靠的也是全力以赴。“立定心志、全力以赴，就能赋予我们源源不断的动力。“全力以赴乃是逆境的克星，因为它让你咬紧牙关坚持下去，无论被击倒多少次，它总能支持你再爬起来，如果你的目标值得一试，你就必须全力以赴。”无论遇上什么状况——疾病、贫穷，或灾难——都不能使我们将目光转离终点。”全力以赴对于士兵而言就是，不管山头上有多少敌军火力，先把它攻下来再说；对于马拉松选手而言就是，感觉体力用尽之后，再多支撑10里路；对于拳击手而言就是，从地上一再爬起来，爬起来的次数总是比被击倒的次数多一次；对于传教士而言就是，向习以为常的舒适环境道别，转而造福别人的生命；对于领导者而言就是，竭尽全力，让你所领导的每一个人都以跟随你而感到骄傲和荣耀。

责任文化就是要全心付出。如果我们想成为一位卓有成效的团队领导，就必须全心付出。真正的全心付出能使人受到吸引、受到鼓舞、受到激励，让人们看见你坚定的信念。除非你坚守自己的信念，否则，怎么能叫人信任你呢？如同领导能力的“接纳法则”中所说的，人们总要先对领袖有足够的信任，才能采纳他们所提出的目标与主张。

“能够找到一位负责任的人，就像是找到无价之宝，他能够为你完成交办事项的每一个细节。你可以相信他一旦接下任务之后，必能彻底而卓有成效地完成。”据说赛马的冠军马匹，通常在一开赛的半里路之内，为了冲出重围，就已经用尽了肺中的氧气，剩下的全程都是靠强壮的心脏和意志来支撑的。口头上讲全力以赴是一回事，真的卷起袖子来做又是另一回事，真正的考验乃在于行动。阿瑟·戈登讲得中肯：“没有比用嘴讲道理更容易的事，而最困难的事则是，每天活出所讲的道理。”

如何坚持负责到底的态度呢？那就是视自己为公司的老板，如果你想更有成就，并在跟随者中建立自己的公信力，那就采行这样的人生态度，它将使你受益颇多。负责任的人从不说：“那事不归我管。”他们乐意完成组织所托付的任务。如果你想成功，就学习心甘情愿地把组织的大我，放在个人的小我之上。卓越能够鼓舞人心，热烈渴望卓越，并且付诸行动去实现卓越的人，大多数是有责任感的人。这样的人在付出一切之后，心中格外踏实。专门研究成功的学者吉姆·朗恩如此说：“情绪压力来自人未尽全力。”把高标准列为自己的目标，自然就会产生责任感。

付出需要专注和长期努力

古语有云：“勿以恶小而为之，勿以善小而不为。”就是在告诉我们，我们做的每一件小事都会有人注意。

●○ 猴子和孔雀的悲哀 ○●

网络上曾流传着一个心理小测验，是关于老虎、猴子、孔雀、大象和狗的。问我们当前往从未去过的充满未知的大森林时，我们放弃携带它们的顺序。

我也曾经做过这个测验，我当时选择的顺序是：孔雀、猴子、狗、老虎、大象。我在网站上找到了标准答案，说孔雀代表伴侣、爱人；猴子代表你的子女；狗代表你的朋友；老虎代表你对金钱和权力的欲望；大象代表你的父母。

我看完之后，不禁莞尔，我怎么可能先放弃自己的爱人和子女呢？以求证的心态让一个朋友做这个小测验，不料，他的顺序几乎和我相反。我连忙问他怎么会把猴子和孔雀放在最后呢？他说，因为，你们考

虑更多的是谁对你有用，而我考虑的，是猴子和孔雀更缺乏自保能力，需要我更多的保护。

我顿时明白了我的悲哀：在我们选择的过程中，太多地考虑了别人对我们的付出，而没有想到别人需要我们付出什么。

●○ 专注偶像30年的刘德华 ○●

谁能想到，在演艺圈叱咤风云30多年的刘德华也曾是一个跑龙套的。从林子祥《夜来香》音乐录影带里的公子哥儿到周润发《鳄鱼潭》里的杀手，刘德华演过很多小角色，好不容易在《投奔怒海》中首次作为第二男主角亮相银幕，就在两年后因不愿续5年合约惨遭雪藏长达400天。但是他不屈不挠，不断挑战新角色，修炼演技，终于成为金马金像影帝。

他的歌唱事业同样起步得异常艰难，从一开始就不被专业乐评人看好，第一张专辑也没有引起什么反响。可他并没有因此退缩，而是拜师学艺，苦练发声，终于练出了颇有特色的“刘氏颤音”和独具魅力的舞台风格，成功开上了个人演唱会，在90年代名列“四大天王”，影响力至今有增无减，堪称“华人之光”。

在明星制大行其道的商业时代，巨星本身就是最好的产品，刘德华能够把“偶像”这个品牌经营得风生水起，30多年长盛不衰，不能不说是个奇迹。许多人认为，刘德华的成功，更多的是因为他超越常人的专注和勤奋。

有一种人是聪明人，他们总是选择轻松的任务和目标；还有一种人是有智慧的人，他们会选择看起来更难，但能走得更远的目标。试想，如果刘德华没有把“优质偶像”作为一个长期的目标去努力去奋斗，只是满足于做一个“帅哥偶像”，也许就没有现在的“华人之光”刘德华了。

●○ 精致的PPT ○●

当年我挑选了一个之前在下面学校负责业务的男生做我的秘书。我在三年前就已经注意到了他，当时他的直爽和做事的干练给了我很不错的印象。

然而，也许是理工科背景的原因，他在文职工作上并不擅长，对于我布置的很多任务他都是第一次接触，处理起来并不是那么顺利。我当时一度有些怀疑自己的选择是否正确。

渐渐地，我发现他的一个品质，就是执着，虽然不擅长，但是他很努力地去查询资料，每天都很晚才走，拼命了解新的岗位所需要的各项知识。每天早上我看到他有些发红的眼睛，就知道他前一天晚上的努力，相应地，他的工作也开始熟练起来。

在随后的一次会议上，我让他帮我完成一个PPT，本来按照我的计划，他可能需要5天左右时间来不断修改、完善，以达到我的标准。不料，在我布置的次日凌晨，我就收到了一份超越我期待的PPT（PowerPoint，演示文稿），我知道自己挑对了人。

认识一个人，有时只需一刻，而了解一个人，可能需要一生。付出一次，可能会偶然被人瞥见，但目光也许会立刻转移走；只有持续不断地付出，才会一直被看到，被人关注。

付出还要注意付出和投机的区别。一个人，突击地投入几天甚至几个月，付出大量心血并不是难事，难的是坚持。有很多年轻人觉得委屈，为什么我也努力了，我也付出了，却没有人看到我的付出和成绩。如果你生长在一块草地上，你只要长高5厘米就能脱颖而出。而如果你长在森林里，想冒出头在森林里第一个见到初升的太阳，可能需要长5米、10米甚至更高。这就是说，付出和得到别人的关注，是一个长期的过程，不是一蹴而就、通过投机就能获得的。付出就是专注，就是在同一件事情上反复努力，而不是饿了饱吃一顿，然后三天不再吃饭的投机，也不是今天在这里努力，明天就觉得这个地方或者这件事情不值得，改头换面重新来过。

付出让自己成长

付出，就是用心做事。

做人要简单，做事要认真；做人要真实，做事要复杂；做人要自信，做事要坚毅。

曾经有一个员工叫杨文俊，没有什么特长，才中专毕业，到一个冰激凌车间工作。那时因为技术简陋，他每天面对的都是数以千计、布满毛茬儿的竹签，他要将这些都放在指缝中穿成冰棍。几天下来，他的手就满是创伤，并且长期肿胀，可是他干得比谁都起劲，而且一如既往。

这一切都被车间主任看在眼里，并给他留下了深刻印象。

这个车间主任就是牛根生，10年后，他开创了蒙牛，将32岁的杨文俊聘为了液态奶事业部的总经理。2006年，牛根生辞去总裁职务，把已经发展壮大的蒙牛交给了杨文俊——这个曾经的小工。

本田宗一郎说：工作是为自己工作，不是为别人工作。所以说，有人认为他是为公司工作，这就不对了。因为能为自己工作，而在工作上找到乐趣，这就是他本人的幸福，也是公司的幸福。有人为工作而工作，不是为自己的幸福而工作，世界上没有比这种工作更无聊的事了。

当然，并不是简单的付出就能得到回报，也不是简单的付出就一定能得到回报，这需要的是不断地学习和为了明确目标不懈付出。

●○ 为什么每天平均工作12到14个小时 ○●

根据佐治亚大学的汤姆·史坦利博士对于创业成功的百万富翁所做的研究，他们都有一项共同的品质，那就是比平常人更加勤奋。有一位百万富翁在接受采访时被问道：为什么每天平均工作12到14个小时之久？他回答："我在一家大企业工作了15年，才了解到在我们的社会里，人们每天工作8个小时以维持生计。但是如果一天只工作8个小时，你只能糊口。如果超过8小时，那么超出的部分就是对未来的长远投资。"没有一个人可以只付出很少，就指望能发挥出最高潜能。

团队成员获得其他成员认可的唯一途径就是工作本身。

现在，我依然每天工作16个小时，因为我相信，在别人每天付出8小时时间工作的情况下，我付出16小时有效地工作就能比其他人积累至少2倍的工作经验，从而取得领先。

牙买加是非洲的一个小国，没有特别的矿产，也没有太多知名的人物，人们除了在世界杯小组赛上有时会注意牙买加以外，很少会有人提及它。然而，当博尔特和坎贝尔横空出世之后，牙买加就成为了热门词汇。同时出现男女飞人需要长期的基础准备，为此的投入更是早在几十年前就开始了，最终，牙买加长期在短跑项目上的投入让牙买加成为了世界的宠儿。

世界上最公平的是日子。一年当中，没有谁的日子会比别人多，大

家都拥有365个日日夜夜。同样的365个日日夜夜给每个人带来的却是不同的收获和感受，不是因为日子不同，而是因为人的不同。我在哈佛商学院学习的时候，和哈佛的教授谈起所谓“中国奇迹”，我们达成的共识是，欧美人把一天当半天过，日本人把一天当一天过，中国人却把一天当两天过。中国人就是通过自己加倍的勤奋和付出，才在被动的环境下取得了经济建设上的奇迹。

●○ **10小时工作制的客服** ○●

某公司创立伊始，客服部由6名员工组成，其中，小陈曾在其他同类公司做过客服主管，另5名都是刚毕业的大学生或刚工作了没几年从其他行业转行而来，在之前没有任何相关的客服经历。于是小陈就“理所应当”地成为了客服部门的代主管。

小陈每天都提早来到公司，进行准备，但一到下班就准时离开，这是她在之前公司所养成的“职业习惯”。由于业务能力的“突出”，开始的所有“大客户”及“重要客户”都由小陈来接待，所以小陈的业绩也是最突出的。

另5名客服虽然缺乏相关经验，但都表现出了很高的学习热情，当小陈在接待和处理问题时，她们都在一旁认真地学习；当小陈每天晚上准时打卡下班时，她们都自发留下来看1小时的培训视频，再进行1小时的模拟练习。

一个月后的内部业务比武中，小陈尽管在接待技巧方面还是位居前列，但在系统操作及标准流程操作方面排在了6名员工中的最后一名。又过了一个月，小陈因为业务能力不足，屡次出现操作重大失误，在被内部转岗后不久离开了公司。

在这里对刚转行或者刚调换工作的读者朋友提一点建议：时刻保持谦虚谨慎的态度，多看多学，会在职场生涯中受益匪浅。切不可自大自满，过失往往发生在我们最熟悉的地方。

最危险的地方，往往是看起来最具诱惑力的地方。在职场上，最危险的事情往往就是获得了更好的机会，比如负责了更核心的业务和项目，被提拔到更高的职位等等。正常情况下，获得这样的好机会，都是靠过去大量的付出和努力才换来的，但人的惰性和自满心理却很容易让你从天堂跌到地狱。

过去的功劳和业绩，已经换取了你现在的提升和机会，你现在需要

做的，是在新的机会和位置上重新开始，继续通过付出来证明自己。如果你在现在的岗位上做不出成绩，甚至出现重大失误，那么你也一定会在公司企业内部用相应的方式去承担应有的责任。

所以，想取得大成就的人，需要的是持续地付出和努力。将一颗冉冉升起的新星击落的，往往不是外在的挑战和困难，而是自己内心的松懈和放弃。

●○ 想要安逸的主管 ○●

王超是一家小公司的主管，和其他人一样，他每天都渴望着自己能够成功。但是，每次的绩效考评总让他有点失落。

他自感自己做得还不错，于是去请教了自己的前任李涛。李涛问了他几个问题：

“你每天晚上都在做什么？”

“看电视，陪妻子，和孩子玩儿。”“那你周末在做什么呢？”

“陪妻子逛街或者和孩子去游乐场。”

“你在单位加班多吗？”

“不多，我感觉自己的效率还是很高的，一般不用怎么加班。”

李涛点了点头，告诉王超一句话：“其实人和人在上班时的差异不会太大，真正拉开差距的是在8小时之外。”

王超感到非常困惑：“难道当主管就一定要这么劳累吗？”

李涛给王超看了看自己的工作日志，王超发现，李涛在任职期间几乎从来没有休过假。他一抬头，又看到了李涛身后高高的书架，似乎明白了点什么。

但凡想成功的人都需要能控制自己的欲望。时间对每一个人都非常公平，一天24小时，没有人多，没有人少，我们获得的成就和我们的付出成正比。真正优秀的人能够控制住自己，耐住寂寞，默默地磨炼自己的能力。

团队的成长需要学习，学习型的团队有着无限的生命力。但是需要注意的是，学习不能停留在理论上，任何脱离了实际的学习都不能带来实际的效益。我们管理的团队中可能也会存在一些并不是那么聪明干练的成员，但只要他们肯花时间和精力学习，一样可以完成那些优秀员工

可以完成的事情，只是花费的心力更多。这也就是鼓励团队学习的意义所在，学习是团队前进内在的原动力。

●○ 辞职的员工 ○●

马涛对朱莉说："我要离开这个公司。我恨这个公司！"朱莉建议道："我举双手赞成你报复！！破公司一定要给它点儿颜色看看。不过你现在离开，还不是最好的时机。"马涛问：为什么？朱莉说："如果你现在走，公司的损失并不大。你应该趁着在公司的机会，拼命去为自己拉一些客户，成为公司独当一面的人物，然后带着这些客户突然离开公司，公司才会受到重大损失，非常被动。"马涛觉得朱莉说得非常有理。于是努力工作，事遂所愿，半年多的努力工作后，他有了许多忠诚客户。再见面时朱莉问马涛："现在是时机了，要跳赶快行动哦！"马涛淡然笑道："老总跟我长谈过，准备升我做总经理助理，我暂时没有离开的打算了。"

其实这也正是朱莉的初衷。一个人的工作，不能永远只为升职加薪。只有付出大于得到，让老板真正看到你的能力超过职位的要求，才会给你更多的机会替他创造更多利润。

付出是为了品牌的打造

有些人在创业的时候并不一定懂得什么叫品牌，后来有人说品牌等于口碑，等于市场，等于知名度。我们知道，有了好的品牌必然会有比较高的知名度，但知名度高的企业不一定有好的品牌。我认为品牌就是一家公司、一种产品、一种服务在消费者心目中的分量，当这种分量越重的时候，当消费者越在乎你的时候，这个企业的品牌就越强大。

品牌的打造，需要团队的每一个成员全力以赴地付出。

●○ 敢于去KPI的小米 ○●

一位投资人曾总结小米模式：小米在思路上领先两年，产品上领先一年，传统的手机厂商很难追上。整个手机行业对小米的态度也经历了三个阶段：从最初的"看不起"，到后来的"搞不懂"，直到现在的"追不上"。

小米的成功离不开雷军和他团队的努力。雷军的勤奋，早就业

界闻名，在金山时期他就是每天工作12小时以上的超级“劳模”，到了小米，他也经常熬夜到凌晨两三点。在小米，雷军更加注重产品，据说他曾让十多人的团队用长达一个月的时间修改发布会的演讲PPT，最多修改了100多遍。

管理逻辑要跟着产品逻辑走，雷军的管理思路是颠覆性的：小米公司员工从不打卡，没有KPI（Key Performance Indicator，关键绩效指标）考核，组织架构扁平化，业务部门没有层级关系。雷军认为，KPI容易被量化，是有办法弄虚作假的，而提高效率，专注于产品创新才是王道。

小米的“二号代言人”黎万强曾向媒体透露，“之前在金山，老大（雷军）会直接挑战你，为什么这样做，为什么不那样做。现在，他还是很难被说服，但给了我们一个权限：这件事情只要不让公司翻船，你就可以去做。”

小米的去KPI并非不要KPI，而是考核制度的改良，去掉KPI设计不合理的部分，从内在激励突破；同时更加聚焦，立足根本，将所有精力投入核心业务，精细化运营，加强品牌建设。这就更需要每个员工以公司的品牌战略为己任，充分发挥主观能动性，勇于承担责任。

●○ “奇葩”创业的阿里 ○●

当年马云准备创业的时候，对他的团队伙伴说：“我要回杭州办一家公司，从头开始，到底做什么，我也只是一个想法，到底会不会成功，我也不知道。如果你们愿意跟我去，我很欢迎。如果你们愿意留在北京，我更高兴，因为你们的生活水平、工资都很高。跟我回去的话，你们的工资是每月500块人民币，没有星期天和节假期。你们住的地方必须距我家5分钟路程以内，上班就在我家里。”他说，可以给大家3天的时间考虑。结果没想到仅仅5分钟后，伙伴们对马云说：“我们回杭州去，一起去。”

回到杭州以后，马云和他的伙伴们以一种不同于传统行业的方式工作，忘我投入，不分昼夜，每天工作16到18小时。他们马不停蹄地搞网站设计，讨论创意和构思。在外人看来，这真是一个奇葩的团队——团结得超出想象，却也经常打得不可开交，从早吵到晚，任何人都可以跟马云拍桌子瞪眼睛，吵完了又跟没事儿似的。

他们把如何帮助商人买卖作为单点突破，让商人把求购及求售商品的资料免费贴在阿里巴巴网站内。很快就引爆了口碑，越来越多的人知道马云的网站，终于，全球最大的网上贸易市场诞生了！

滴滴出行用三年半的时间从创业公司成长为行业巨头，不知打了多少场硬仗。“我们只有往前的道路，只有信念，没有退路。“创始人兼CEO程维说，“我们有太多7天7夜的故事。”

因为订单增长非常快速，系统需要重构，专车事业部的技术团队决定整个春节不休息，连续作战。那个时候滴滴还在E世界，只有一间办公室、一间会议室，那个会议室还没有窗户，连续通宵人就会头晕。于是，他们在腾讯的办公室里拼了7天7夜，没有一个人回家，最终完成了系统的重构。

有一位工程师7天没有换隐形眼镜，出关时要去医院才能把隐形眼镜拿出来；安全部门的一位负责人第7天是他妻子的预产期，出来后他直接去了产房。

“外面觉得滴滴是一个奇迹，但我知道大家是怎么样一步一步全力以赴地拼搏，打胜了每一场硬仗。如果不能够坚守阵地就没有未来，我们一直是没有退路才做到今天。”程维说。

全力以赴为了团队，为了品牌，为了共同的一段人生，为了荣誉，更为了事业，这样的目标激励着每一个人，延展了每一个人的能力，激发了每一个人的潜能，聚变了每一个人的磁场，绽放了每一个人的才华。

如果人人都勇于承担责任，团队就会有勇于承担责任的文化，就会有付出文化，就会有完美绩效。勇于承担责任的团队不甘于平庸和寂寞，时间意识强，从而让表现不那么符合预期的成员感到压力，进而尽快改进工作；勇于承担责任的团队在发现潜在问题时毫无顾虑地向同事指出，抛开无用的、繁杂的、形而上的形式主义；勇于承担责任的团队由于以目标为导向，团队成员合作共赢，相互尊重。

如果一个企业能够形成信赖文化、给予文化和付出文化，那么团队就是真正意义上的团队，团队成员就能为团队利益牺牲个人利益；团队文化就能凝聚人心，能正确对待成功和失败；团队精神就能聚引更多的优秀人才加入团队，从而不断进步、不断强大、不断发展，打赢竞争对手，在市场中赢取更多先机，收获更多的成长和荣光。

图书在版编目（**CIP**）数据

做最好的创业团队/陈向东著.—北京：中信出版社，2016.4
ISBN 978–7–5086–5985–5
I.①做…II.①陈…III.①企业管理 - 组织管理学IV.①F272.9
中国版本图书馆CIP数据核字（2016）第047117号

做最好的创业团队
著者：陈向东
策划推广：中信出版社（China CITIC Press）
出版发行：中信出版集团股份有限公司
（北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编100029）
（CITIC Publishing Group）
电子书排版：张明霞